Conseil des sciences du Canada

Science Council of Canada

SERIE «STRATEGIES SECTORIELLES EN MATIERE DE TECHNOLOGIE»

N° 7

Les banques au Canada

SÉRIE «STRATÉGIES SECTORIELLES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE»

N° 7 LES BANQUES AU CANADA

Conseil des sciences du Canada
100, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario)
Canada K1P 5M1

N° de catalogue : SS25-1/7-1992F
N° d'ISBN : 0-662-97348-8
© Ministère des Approvisionnements et Services, 1992

92-07643/

Table des matières

Faits saillants v
Historique de la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» viii
Commentaire sur la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» et sur les objectifs de la R-D ix
Liste des rapports de la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» xi
Remerciements xii

Introduction 1

Vue d'ensemble du secteur bancaire canadien 2
- Structure du secteur bancaire canadien 3
- Contexte réglementaire 6
- Concurrence 9

Le rôle de la technologie 11
- Le traitement décentralisé en direct 11
- L'informatique 12
  - IBM Canada 13
  - GEAC 13
  - Prologic 14
- Les télécommunications 14

Les innovations technologiques 16
- Les guichets automatiques 16
- L'échange de données informatisé 16
- Le télévirement au point de vente 17
- Le traitement de l'image 18
- La télébanque 18
- Les cartes à mémoire 19
- Les systèmes experts 19

L'évolution de la technologie sur le plan mondial 20
- Au Japon 20
- En Allemagne 20
- En France 20
- Au Royaume-Uni 21
- Aux États-Unis 21
- Au Canada 22

Les stratégies en matière de technologie et la R-D au sein du secteur bancaire canadien 24
- Les investissements en R-D et en technologie 24
  - Les grandes banques de l'annexe I et sociétés de fiducie 26
  - Les banques de l'annexe II 26
  - Les établissements financiers régionaux 26
  - Les petites coopératives de crédit et sociétés de fiducie 27

La technologie et l'avenir du secteur bancaire dans le monde 28
Perspectives de croissance du secteur bancaire canadien 28
Changements au sein du secteur bancaire mondial : la restructuration du financement des entreprises 30
Les années 1980 à l'origine de changements au sein des marchés financiers 31
L'apparition des banques d'affaires en Europe et aux États-Unis 32
Les banques d'affaires — Retombées sur le plan technologique 33
L'aboutissement logique des banques d'affaires : le *keiretsu* japonais 34
Conséquences sur l'évolution des services bancaires au Canada 37

Évaluation des stratégies 40
La politique gouvernementale 40

Conclusion 42
Tendances sur le plan technologique 42
Pressions concurrentielles 42

Annexe — Cadre d'analyse des stratégies en matière de technologie 43

Notes 45

Tableaux et figure

Tableau 1 Classement par pays des 10 principales banques aux États-Unis, en Europe et au Japon, en fonction de l'actif total et du bénéfice net, 1988 et 1989 7
Tableau 2 Croissance de l'actif total des établissements financiers canadiens, 1983 et 1988 8
Tableau 3 Total des investissements consentis par les banques canadiennes en matériel et en logiciel, de 1983 à 1990 25

Figure 1 Part de l'actif canadien total détenu par les établissements financiers canadiens, 1988 4

Faits saillants

- Les banques canadiennes forment l'un des quatre piliers du secteur des services financiers canadiens, les autres étant représentés par les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurances et les courtiers en valeurs mobilières. Toutefois, les distinctions classiques entre ces quatre catégories d'établissements s'estompant, le secteur bancaire sera réputé, aux fins du présent rapport, comprendre les banques, les sociétés de fiducie et les quasi-banques comme les coopératives de crédit et les caisses populaires.

- Le secteur bancaire canadien est actuellement rentable et jouit d'une grande stabilité et d'une parfaite intégrité. Toutefois, le coût élevé des communications interurbaines au Canada, conséquence d'une réglementation qui favorise les utilisateurs locaux, menace sa rentabilité.

- Le secteur bancaire canadien s'est doté de matériel et de services de pointe qu'il utilise habilement dans le cadre de ses opérations quotidiennes. Sur le plan technologique, le secteur bancaire offre un service de grande qualité et de classe internationale à sa clientèle, tant aux particuliers qu'aux entreprises.

- Au nombre des meilleurs exemples d'utilisation de la technologie par le secteur bancaire au Canada, citons :
  1. le traitement décentralisé en direct qui permet aux différentes succursales d'offrir un service personnalisé, tout en étant en relation les unes avec les autres de manière à offrir un service d'envergure nationale;
  2. les réseaux ultraperfectionnés de guichets automatiques (GA);
  3. les liaisons interbancaires permettant d'accéder aux comptes personnels des clients depuis les GA des banques associées.

- Le secteur puise cette technologie dans la production de ses propres services de R-D (largement orientés vers le développement) de même que dans le matériel et le logiciel proposés par ses fournisseurs, ce qui, dans ce dernier cas, se traduit globalement par un apport indirect majeur au marché de la technologie.

- Les multiples définitions données à la R-D au sein des entreprises et la diversité des structures bancaires d'un pays à l'autre excluent toute comparaison des dépenses en R-D entre le Canada et l'étranger. Toutefois, les données actuelles portent à croire que les investissements du secteur canadien en matière de développement technologique sont dans l'ensemble relativement comparables à ceux de son principal concurrent, le secteur bancaire américain. Les banques canadiennes sont généralement d'avis que leur technologie est concurrentielle et que leurs investissements technologiques sont suffisants.

- La principale stratégie des banques canadiennes en matière de technologie consiste à adopter et à adapter. En clair, cela signifie qu'elles modifient la plate-forme matérielle et logicielle privée pour l'adapter au marché canadien et à leurs besoins particuliers. Actuellement, il est pratiquement impossible de différencier les divers produits et services offerts par les banques canadiennes, en partie à cause de cette stratégie.

- Grâce à la déréglementation canadienne prévue, la gamme de services que les banques canadiennes ou leurs filiales pourront bientôt offrir à leur clientèle est appelée à s'accroître pour inclure les produits d'assurance et les services de négociation de valeurs mobilières. Ceci multipliera les occasions d'expansion des banques et stimulera la production de nouveau matériel et logiciel, ce qui contribuera à l'essor des fournisseurs de technologie. Même si les banques acquièrent des compagnies d'assurances et des firmes de courtage existantes, leur vaste savoir-faire dans les domaines de l'informatique et des plates-formes matérielle et logicielle devrait leur permettre de réaliser des économies d'échelle et, partant, d'offrir de nouveaux services améliorés dans tous les domaines.

- La déréglementation devrait également inciter le secteur bancaire canadien à tendre vers une stratégie d'innovation en matière de technologie, compte tenu des nouvelles perspectives de diversification de leurs produits.

- Le principal marché des services bancaires canadiens se trouve actuellement au Canada, quoique les États-Unis et certains pays étrangers offrent un marché potentiel considérable. Aussi, même si l'on s'attend à ce que le marché canadien soit toujours omniprésent, le marché bancaire mondial est appelé à prendre une importance comparable, voire plus grande à long terme. Pour l'instant, plusieurs banques canadiennes s'efforcent d'accéder aux marchés étrangers. D'ailleurs, les banques canadiennes comptent déjà plus de 200 succursales aux États-Unis. Elles devraient poursuivre leur expansion dans cette direction de manière à profiter pleinement de leur potentiel de croissance.

- Les nouvelles relations qu'établiront à l'avenir les banques canadiennes avec certaines de leurs sociétés clientes constituent un autre enjeu de taille. À l'heure actuelle, les banques canadiennes ne peuvent faire office de banques d'affaires ou de banques d'investissement, même s'il se peut qu'un tel rôle, nécessairement controversé, se révèle très rentable pour les banques américaines, japonaises, britanniques et européennes. En vertu de la déréglementation proposée, les banques canadiennes auraient désormais le droit de jouer un tel rôle, ce qu'elles devraient d'ailleurs faire même si le défi est de taille, sous peine de se voir confinées à des activités moins rentables, quoique peut-être plus stables, comme les services bancaires aux particuliers. En d'autres termes, les banques canadiennes devront pouvoir se distinguer auprès des clients potentiels, afin de trouver des débouchés prometteurs.

- Même si les progrès technologiques ne sont pas à l'origine de ce nouveau rôle de banque d'affaires, ils ont souvent produit les changements économiques mondiaux qui ont contribué à l'essor ou au déclin d'un grand nombre d'entreprises. Cependant, en raison de la structure de l'économie canadienne, les banques d'ici connaissent mal les besoins de financement des grandes entreprises de croissance tributaires de la technologie. Si, à l'avenir, les entreprises à forte composante technologique progressent beaucoup plus vite que l'économie dans son ensemble — et il semble qu'elles croissent environ deux fois plus rapidement — les banques qui ne se seront pas tournées vers cette clientèle verront inévitablement leur part de marché diminuer. L'un des avantages pour les banques canadiennes d'accéder aux marchés étrangers réside dans l'expérience qu'elles en retireront. Ceci pourrait avoir un effet d'entraînement sur leurs opérations nationales et contribuer ainsi au développement technologique canadien global.

- Un vif débat est engagé actuellement au sein du secteur bancaire quant à la stratégie à adopter pour faire face aux bouleversements économiques mondiaux; on s'interroge, entre autres, sur le rôle des économies d'échelle et le degré de concurrence au sein du secteur canadien. Certains analystes

semblent favoriser une structure simplifiée composée d'établissements financiers plus importants, mais moins nombreux. Sur le plan technologique, l'évolution du contexte économique mondial caractérisée par une croissance rapide du commerce international de nouveaux produits à forte composante technologique aurait tendance à accréditer également cette solution.

- Dans un premier temps, le secteur bancaire canadien pourrait se doter de compétences d'évaluation technologique parallèles et complémentaires à la fonction d'analyse actuellement assurée par les courtiers en valeurs mobilières. Quoique cela soit déjà partiellement réalisé grâce aux fusions et aux acquisitions de firmes de courtage par les banques canadiennes même, et si ces dernières disposent déjà de services experts en économie, une véritable expertise technologique fait encore défaut à la planification stratégique des banques canadiennes.

- Pour soutenir leur propre croissance et favoriser le développement technologique au Canada, les banques canadiennes doivent se doter des moyens nécessaires pour examiner, proposer, structurer et financer la conclusion de contrats entre des entreprises de croissance à forte composante technologique et leur clientèle dans les secteurs de l'exploitation des ressources, du commerce de détail et de gros, des services et de la fabrication. On ne sait pas encore si les banques canadiennes devront, à cette fin, pouvoir compter sur de plus grandes économies d'échelle, auquel cas la possibilité de simplifier leurs opérations devra être envisagée.

- À court terme, les pouvoirs publics ne semblent pas devoir jouer un rôle direct important pour soutenir le secteur bancaire. Cependant, en adoptant les propositions actuelles de déréglementation des banques et en déréglementant les télécommunications de façon à réduire les coûts des communications interurbaines des principaux utilisateurs grâce à une concurrence plus vive, les gouvernements pourraient jouer indirectement un rôle majeur. Par l'entremise de ses organismes de développement commercial et technologique, l'État pourrait également procurer aux banques une importante source d'information.

Historique de la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie»

Dans la «nouvelle» économie des années 1990, les entreprises prospères à forte valeur des pays industrialisés sont mues par l'innovation et incitées à consacrer des fonds à de nouveaux produits et procédés. Elles axent de plus en plus leurs stratégies commerciales sur des connaissances et des compétences spécialisées pour adapter leurs propres technologies clés aux marchés particuliers.

Où se situe le Canada dans ce nouveau milieu en évolution rapide, où les alliances et les relations changent constamment? La faible capacité d'innovation de l'industrie canadienne est une préoccupation du Conseil des sciences du Canada depuis 1971, année où l'organisme a fait paraître le rapport *L'innovation en difficulté*. Le Conseil a exprimé à nouveau ses inquiétudes dans sa déclaration intitulée *Innovation sectorielle*, publiée en 1987. Concentrant alors son attention sur les mesures susceptibles d'être prises au niveau sectoriel, le Conseil affirmait :

> Les milieux industriels et gouvernementaux du Canada sont de plus en plus conscients du rôle clé joué par la technologie et la R-D dans la concurrence intérieure et internationale. Le Conseil des sciences considère qu'il incombe avant tout à l'industrie de relever le calibre de la technologie et d'accroître les activités de R-D au Canada. Néanmoins, les gouvernements peuvent venir en aide aux milieux industriels dans leurs efforts pour maintenir leur compétitivité à long terme à la fois en collaborant avec des entreprises individuelles et en bâtissant un consensus sur l'élaboration de stratégies d'innovation adaptées aux divers secteurs industriels. Il ne s'agit pas, pour les gouvernements, de dire aux entreprises ce qu'elles doivent faire, mais bien de favoriser la collaboration entre celles-ci dans une perspective d'autodéveloppement. Pour parvenir à un tel consensus sur la stratégie à adopter pour un secteur particulier, il faut établir une collaboration étroite et continue avec les industries sur le rôle actuel de la technologie et de la R-D dans le secteur, sur les perspectives de développement et sur la nature des sources, des stimuli et des formes d'innovation technologique. De toute évidence, pour réussir, il faudra élaborer des stratégies d'innovation distinctes pour chaque secteur de l'industrie. Le Conseil des sciences souhaite qu'en bâtissant ce consensus, on parviendra à déterminer les priorités, à établir les domaines qui se prêtent à la coopération et à élaborer un plan d'action.

Cet énoncé s'est révélé une étape importante de la décision qu'a prise par la suite le Conseil d'entreprendre un grand projet sur les stratégies sectorielles en matière de technologie.

En 1989, à un moment où l'état de la compétitivité canadienne suscitait beaucoup de préoccupations et où l'on s'interrogeait sérieusement sur le faible niveau des dépenses brutes affectées à la recherche et au développement au Canada par rapport à d'autres pays industrialisés, Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) a accepté d'assurer la plus grande partie du financement de ce projet. ISTC a aussi choisi les secteurs sur lesquels il souhaitait que porte le projet.

Chaque rapport de la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» s'inspire en partie d'analyses commandées par le Conseil des sciences du Canada à des entrepreneurs; celles-ci sont conçues pour révéler la dynamique de l'innovation technologique dans le secteur et celle des stratégies des sociétés en matière de technologie. Chaque rapport a aussi bénéficié dans une large mesure des observations et des conseils formulés par les nombreux experts externes des milieux d'affaires, universitaires et gouvernementaux, auxquels on rend hommage dans les remerciements.

Commentaire sur la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» et sur les objectifs de la R-D

La série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» porte sur 15 secteurs d'activité au Canada. À la lumière de l'analyse effectuée, le Conseil des sciences du Canada formule les commentaires suivants sur le rendement du Canada en recherche et développement (R-D) et sur l'établissement d'objectifs sectoriels de R-D.

- Regroupées par secteur, les entreprises canadiennes exécutent généralement beaucoup moins de travaux de R-D que leurs concurrents commerciaux. En pourcentage des ventes, la R-D représente, pour les entreprises canadiennes, entre le tiers et la moitié de ce qu'effectuent dans le domaine leurs principaux concurrents sectoriels sur la scène internationale. Parmi les secteurs étudiés, celui des télécommunications constitue toutefois une exception digne de mention.

- Pour certaines lignes de produits ou technologies particulières, il faut atteindre certains seuils minimaux absolus de R-D et de dépenses d'investissement avant que les efforts consentis puissent éventuellement rapporter. Il est évident que les seuils minimaux sont élevés dans certains segments de secteurs, tels que les télécommunications (commutateurs de central téléphonique), les pièces automobiles (fournisseurs de premier niveau), le pétrole et le gaz (normes des raffineries sur l'essence reformulée) et l'électronique (fonderies où l'on traite les circuits intégrés). De tels seuils absolus ne peuvent être exprimés clairement en tant que pourcentage des ventes.

- Dans la majorité des 15 secteurs étudiés, la faiblesse des sommes allouées à la R-D par les entreprises s'explique par le choix de la stratégie commerciale et technologique (qui élimine presque les entreprises canadiennes de nombreux segments de marché à plus forte valeur ajoutée), la taille relativement petite des entreprises canadiennes, le haut niveau des seuils absolus de dépenses au titre de la R-D qu'il faut consentir pour jouer un rôle prépondérant, surtout dans le domaine des stratégies technologiques novatrices, et le pourcentage de propriété étrangère dans les entreprises canadiennes (un facteur particulièrement important dans les secteurs des pièces et des véhicules automobiles).

- L'insuffisance de R-D au Canada par rapport aux autres pays n'est que l'un des nombreux facteurs qui nuisent à la compétitivité du pays. Parmi ceux-ci figurent les coûts des investissements et de la main-d'œuvre, la qualité technique, la commercialisation et la gestion. La contribution de la R-D, ou plus précisément de l'innovation technologique, est pourtant de plus en plus marquée dans l'économie mondiale, mais le Canada continue de tirer de l'arrière en ce domaine. Le faible niveau de R-D affecte tout particulièrement les secteurs canadiens qui reposent sur l'exploitation des ressources en réduisant leur compétitivité dans le cas des produits différenciés à plus forte valeur. Ces secteurs sont ainsi vulnérables aux fluctuations de prix défavorables, mais indépendantes de leur volonté, qui découlent par exemple d'une augmentation du taux de change.

- Les industries canadiennes disposent assurément d'un considérable potentiel d'accroissement de leurs investissements en R-D. Cependant, l'exploitation de ce potentiel dépend fortement de l'optique des dirigeants d'entreprises et de leur capacité d'utiliser la technologie de façon stratégique, d'accélérer le processus d'innovation dans l'entreprise, de travailler plus étroitement avec les fournisseurs et les «clients exigeants» d'un bout à l'autre de la chaîne de production, et de

se doter des ressources nécessaires pour innover davantage et faire de la R-D. Les entreprises canadiennes n'ont pas encore saisi pleinement les répercussions de la stratégie nouvelle, dite stratégie de l'«entreprise superefficace» ou du «producteur flexible». Pour adopter cette nouvelle stratégie, elles devront chercher à offrir le meilleur produit possible à leurs clients. Afin de répondre aux besoins de ces derniers, elles devront intégrer les compétences d'une main-d'œuvre aguerrie à une structure de direction souple qui stimule les initiatives de coopération, tant au sein des entreprises qu'entre les entreprises.

- Les sociétés canadiennes œuvrant dans les secteurs étudiés cherchent surtout à adopter et à adapter des technologies existantes. Elles ne font guère place aux stratégies d'innovation technologique (une fois de plus, le secteur des télécommunications fait exception à la règle) et à peine quelques-unes d'entre elles se tournent vers les stratégies de pénétration des marchés dans le but de renforcer leur position concurrentielle. Dans l'ensemble, les entreprises des 15 secteurs envisagés ne font que peu d'efforts de diversification en dehors des lignes de produits existantes, préférant plutôt accroître l'efficacité de la production.

- Les gouvernements peuvent établir des objectifs de R-D par secteur, dans l'espoir d'inciter les entreprises à accroître leur rendement, à modifier leur stratégie commerciale et à obtenir un plus grand engagement du secteur privé à l'égard de la R-D. Cependant, la R-D effectuée par le secteur privé ne sera valable que si elle s'accompagne d'un vaste ensemble d'initiatives communes des secteurs public et privé, depuis les techniques améliorées et la production accrue jusqu'au financement et à la commercialisation. L'intensification des activités de R-D ne sera productive que si elle va de pair avec une stratégie commerciale en matière de technologie plus élaborée et conçue minutieusement afin d'appuyer les objectifs commerciaux des entreprises. Sinon, ces dernières ne pourront pas rassembler les investissements complémentaires requis pour tirer profit de la R-D. C'est l'entreprise qui doit engager des ressources aux fins de la R-D.

- Il devient de plus en plus difficile d'établir des objectifs par secteur en matière de R-D, puisque des facteurs tels les progrès technologiques, les changements dans la réglementation et les restructurations commerciales ont pour effet de décloisonner les secteurs. Les grandes entreprises diversifiées qui sont au premier plan de la R-D industrielle contemporaine s'adonnent en effet à des activités de R-D qui pourraient relever de plusieurs secteurs. Citons, par exemple, la R-D dans le domaine des textiles et des matériaux réalisée par de grandes entreprises japonaises de l'acier, la R-D en électronique effectuée par les fabricants de véhicules automobiles, et la R-D sur les logiciels faite par les entreprises de télécommunications. Les gouvernements canadiens ont, à juste titre, favorisé une intensification des efforts de R-D au sein des industries du pays. Vu le rythme rapide des progrès scientifiques et des changements techniques, d'une part, et compte tenu du rôle de l'interdépendance des systèmes et de la synergie entre les techniques, d'autre part, l'établissement d'objectifs de R-D ne semble pas justifier l'effort soutenu, la coopération et, en dernière analyse, l'engagement nécessaires du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et des organismes privés.

Liste des rapports de la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie»

N° 1	Les télécommunications au Canada
N° 2	Les pièces automobiles au Canada
N° 3	Le fer et l'acier au Canada
N° 4	Les véhicules automobiles au Canada
N° 5	Le pétrole et le gaz naturel au Canada
N° 6	Les produits pétrochimiques et les résines au Canada
N° 7	Les banques au Canada
N° 8	Les métaux non ferreux au Canada
N° 9	Les produits forestiers au Canada
N° 10	La machinerie au Canada
N° 11	Les aliments et boissons au Canada
N° 12	L'énergie électrique au Canada
N° 13	Le génie-conseil au Canada
N° 14	L'électronique au Canada
N° 15	Les logiciels et les services informatiques au Canada

Remerciements

Le Conseil des sciences du Canada remercie les personnes et organismes suivants, qui ont contribué à la préparation du présent rapport grâce aux conseils et aux renseignements qu'ils ont fournis : Canada Consulting Cresap, Toronto; Ron Thomas, Ottawa; Barbara Amsden, Shawn Scott Cooper et Roger Haessell, Association des banquiers canadiens, Toronto; Peter Nicholson, Banque Scotia, Toronto; M.J. Lalonde, Banque Royale du Canada; Jamie Poapst, Université de Toronto, Toronto; David Ferguson, Université York, Toronto; et Peter Sagar et John Lambie, Industrie, Sciences et Technologie Canada, Ottawa.

Les opinions et les conclusions contenues dans le présent rapport sont celles du Conseil des sciences du Canada et ne représentent pas nécessairement celles d'autres personnes ou d'autres organismes.

Le comité du Conseil des sciences du Canada qui a dirigé le projet se composait des personnes suivantes :

John Roth, président, Systèmes sans fil, Northern Telecom (président du comité jusqu'en février 1991);
Simon J.S.W. Curry, directeur, Modélisation au niveau du système, Recherches Bell-Northern Ltée (président du comité depuis février 1991);
Morrell Bachynski, président, MPB Technologies Inc.;
Richard Bolton, directeur général, Centre canadien de fusion magnétique, Institut de recherche d'Hydro-Québec;
Richard Dillon, directeur, Alafin Consultants Ltd.;
Gerry B. Dyer, directeur de la recherche, Du Pont Canada Inc.;
J. Barry French, professeur, Institute for Aerospace Studies, Université de Toronto;
James Gilmour, directeur de l'analyse des politiques, Conseil des sciences du Canada (membre d'office);
Gordon Gow, président-directeur général, Société internationale de l'Ontario;
Janet Halliwell, présidente, Conseil des sciences du Canada (depuis août 1990; membre d'office);
Geraldine Kenney-Wallace, présidente, Conseil des sciences du Canada (jusqu'en juillet 1990; membre d'office);
Bernard M. Leduc, chef de la direction scientifique et directeur régional, Wyeth-Ayerst Research — Canada;
Guy P.F. Steed, directeur des programmes, Conseil des sciences du Canada (membre d'office);
*Andrew J. Szonyi, président, Canadian Resource Management Ltd.;
Graham Taylor, directeur, Innovation technologique et diffusion, Industrie, Sciences et Technologie Canada;
Hugh Wynne-Edwards, président, Terracy Corporation.

Le personnel du projet comprenait :

Rick Clayton, agent de projet et membre du comité chargé du projet, Conseil des sciences du Canada;
Jean Reavley, attachée de recherche, Conseil des sciences du Canada;
Paula Desjardins, attachée de recherche, Conseil des sciences du Canada.

* Chargé d'assurer la liaison avec le comité pour le rapport sur les banques au Canada.

Introduction

Le secteur bancaire canadien est rentable et sa compétitivité est largement déterminée par ses innovations technologiques. La technologie est actuellement mise à profit dans les domaines des dépôts et des prêts bancaires; elle donne également accès à des renseignements utiles sur le crédit, permet les virements de fonds et met en liaison des établissements éloignés sur le plan géographique.

Aussi les banques et les banquiers sont-ils tributaires de la technologie et l'utilisent-ils. Mais comment les banques peuvent-elles soutenir davantage le développement technologique? Doivent-elles se contenter de mettre cette technologie au service de leurs activités propres ou doivent-elles au contraire jouer un rôle actif dans le but d'en assurer une utilisation intelligente qui rehausse leur caractère concurrentiel et celui de leurs clients?

Le présent rapport décrit les stratégies des principales banques sur le plan technologique, compare la situation du secteur canadien et celle de ses principaux concurrents en matière de R-D, expose les principales raisons expliquant les variations constatées et explique l'incidence de ces variations sur la compétitivité. Enfin, le rapport commente certaines tendances possibles du secteur bancaire et la viabilité à long terme des stratégies actuelles en matière de technologie.

Vue d'ensemble du secteur bancaire canadien

Le secteur bancaire canadien est rentable et nettement à l'avant-garde sur le plan technologique en ce qui touche ses opérations quotidiennes. En effet, par rapport aux normes internationales, le secteur bancaire canadien offre un service de qualité et procure un rendement raisonnable à ses actionnaires. Il jouit par ailleurs d'une grande stabilité et d'un énorme potentiel d'exportation de ses services vers les États-Unis et certains autres marchés. Toutefois, le développement rapide de la technologie a transformé l'économie mondiale. Un important débat est d'ailleurs engagé au sein du secteur bancaire canadien, à savoir comment la technologie modifie le paysage économique mondial et comment les banques canadiennes peuvent le mieux répondre à ces transformations. L'évolution du secteur bancaire mondial pourrait également réserver un tout nouveau rôle aux banques en matière de développement technologique. Aussi, les défis ne manqueront pas pour le secteur bancaire canadien.

On pourrait définir une banque comme «un établissement chargé de la garde de fonds qui lui sont confiés par ses clients, ou pour le compte de ces derniers, et dont la principale obligation consiste à honorer les traites (chèques) tirés sur leurs comptes; elle réalise des bénéfices en faisant fructifier ces fonds pendant leur période d'inutilisation»[1]. En d'autres termes, une banque accepte des fonds (dépôts) pour ensuite les consentir sous forme de prêts, généralement à une toute autre clientèle. Elle agit donc comme intermédiaire, mettant en relation les épargnants et les emprunteurs. Naturellement, elle impose aux emprunteurs un taux d'intérêt supérieur à celui qu'elle verse aux épargnants, ce qui constitue traditionnellement sa source de bénéfices.

Cependant, les banques continuent de diversifier leurs opérations et leurs activités. De plus en plus, elles comptent sur des revenus sous forme de frais imposés sur différents services à valeur ajoutée pour augmenter leurs revenus en intérêts. Par exemple, une banque canadienne a vu ses revenus sous forme de frais passer de 24 à 42 p. 100 de ses revenus en intérêts nets au cours des dix dernières années. Certaines banques américaines tirent aujourd'hui la plus grande partie de leurs revenus des frais qu'elles imposent sur différents services spécialisés.

Les banques ont de tout temps été réglementées. En effet, les gouvernements définissent avec précision quels services elles sont autorisées à offrir et les lois qui les régissent servent à limiter l'accès au marché et, en conséquence, à réduire la concurrence.

Le désir de protéger les finances et les intérêts des déposants est ce qui a poussé les gouvernements à réglementer les activités des banques. Si toute entreprise commerciale peut faire faillite, ce qui se traduit habituellement pour ses actionnaires par la perte de leurs placements, un établissement financier comme une banque a ceci de particulier qu'il utilise les fonds de ses déposants dans le cadre de son exploitation. Aussi, outre les pertes subies par les actionnaires, une faillite entraîne dans ce cas la perte des dépôts.

La réglementation canadienne a eu pour effet de différencier les services financiers. Au Canada, les banques sont ainsi devenues ce que l'on appelle l'un des quatre piliers des services financiers[2]. Ceux-ci sont décrits ci-après.

- *Les banques*. Ces établissements acceptent des dépôts, offrent des services de garde de valeurs et consentent des prêts. Ce groupe comprend également ce qu'on appelle les quasi-banques comme les coopératives de crédit et les caisses populaires[3].

- *Les sociétés de fiducie*. Ces entreprises sont comparables sous plusieurs points de vue aux banques et peuvent à la rigueur être comprises dans le secteur bancaire. Toutefois, elles ont en plus le droit d'offrir des services de fiducie, c'est-à-dire d'agir à titre de fiduciaire responsable de l'actif de

sociétés et de particuliers, dont les biens-fonds, les actions et les obligations[4]. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, dans le cas des biens-fonds, ce sont respectivement les sociétés d'épargne et de crédit et les entreprises de construction qui assument ce rôle, mais leur mandat est le même[5].

- *Les courtiers en valeurs mobilières.* Ces entreprises agissent comme preneurs fermes d'émissions de valeurs mobilières et offrent des services de négociation[6].

- *Les compagnies d'assurances.* Ces entreprises émettent et vendent des polices d'assurance[7].

Le présent rapport s'intéresse au secteur bancaire, incluant les sociétés de fiducie et les quasi-banques, de loin le plus important des piliers financiers canadiens en termes d'actif.

Structure du secteur bancaire canadien

Le secteur bancaire canadien est composé lui-même de quatre types d'établissements :
- les banques canadiennes;
- les filiales de banques étrangères;
- les sociétés de fiducie;
- les coopératives de crédit et les caisses populaires.

L'actif total des établissements du secteur bancaire canadien s'élevait à 689,4 milliards de dollars en 1988[8], dont une partie, soit environ 200 milliards de dollars, sous forme d'actif étranger. La répartition de l'actif total est présentée à la figure 1. On constate que les banques de l'annexe 1, qui contrôlent 49,9 p. 100 de l'actif total canadien, dominent le secteur financier canadien.

Les banques canadiennes et les filiales de banques étrangères sont constituées en vertu d'une charte fédérale et exploitées conformément aux dispositions de la *Loi sur les banques*, qui fixe les exigences de constitution et de réserves et précise de façon générale les activités qu'une banque est autorisée à exercer. Cette loi est revue environ tous les dix ans. Depuis son adoption en 1971, elle a fait l'objet de 10 révisions majeures, la dernière en 1980[9]. La nouvelle révision proposée a reçu l'assentiment royal en 1991[10], mais n'avait toujours pas force de loi à la fin de l'année.

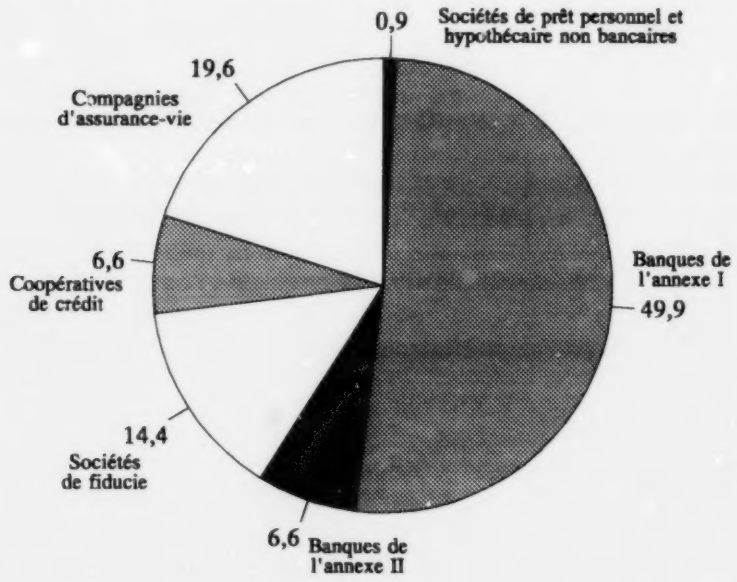
La *Loi sur les banques* régit deux types de banques : les banques de l'annexe I à propriété canadienne diversifiée et les banques de l'annexe II, majoritairement détenues par des étrangers et dont la participation est restreinte. (Il existe une banque canadienne de l'annexe II.)

Les banques de l'annexe I sont parmi les plus anciennes entreprises du Canada. Les six grandes banques (la Banque Royale, la Banque Canadienne Impériale de Commerce, la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque Toronto-Dominion et la Banque Nationale) comptent pour près de la moitié de l'actif des établissements financiers canadiens. Leur taille actuelle résulte de l'établissement d'un réseau canadien de 7 454 succursales de banques à charte[11] (au 30 avril 1991).

Les banques de l'annexe I offrent la gamme la plus étendue de services bancaires, les principaux étant les services de dépôt, de prêt, de négociation de valeurs mobilières, de change et enfin de garde de valeurs.

La *Loi sur les banques* stipule qu'un particulier ne peut détenir à lui seul plus de 10 p. 100 des actions d'une banque de l'annexe I; la propriété étrangère quant à elle ne peut excéder 25 p. 100 au total. Cette dernière disposition ne s'applique toutefois plus aux actionnaires américains depuis la signature de *l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis*. Néanmoins, la disposition selon laquelle les

Figure 1. Part de l'actif canadien total détenu par les différents établissements financiers canadiens, 1988



Source : Statistique Canada.

actionnaires ne doivent pas être liés directement ou indirectement au-delà d'une propriété de 10 p. 100 s'applique également aux actionnaires américains[12].

Les banques de l'annexe II sont nées à la suite des nouvelles dispositions de la *Loi sur les banques* remaniée en 1980. Même si des banques étrangères exploitent des filiales au Canada depuis plusieurs années, cette révision les assujettit à l'examen rigoureux, aux réserves obligatoires et à la réglementation gouvernementale au même titre que les banques de l'annexe I.

Une banque de l'annexe II peut exercer les mêmes activités que celles permises à une banque de l'annexe I. En pratique, toutefois, la plupart des banques de l'annexe II mettent l'accent sur les prêts commerciaux aux entreprises plutôt que sur les services bancaires aux particuliers. Le montant de tout prêt individuel qu'elles consentent est fonction du capital de la filiale et non pas de l'établissement, limitant ainsi la valeur de leurs prêts. De plus, étant donné que leur réseau de succursales n'est pas très étendu au Canada, elles sollicitent surtout les dépôts des entreprises et réunissent des fonds supplémentaires en émettant du papier financier sur le marché monétaire[13].

L'actif des banques de l'annexe II ne devait pas à l'origine dépasser 8 p. 100 de l'actif national total du système bancaire canadien. Toutefois, ce plafond a été atteint en 1989 et a alors été porté à 16 p. 100. À la suite de la signature de *l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis*, il a été ramené à 12 p. 100, mais en même temps les investisseurs américains sont désormais considérés comme des investisseurs canadiens ayant plus facilement accès au marché bancaire canadien. En septembre 1990, 55 banques étrangères avaient obtenu le titre de banque de l'annexe II. L'actif total des banques de l'annexe II en 1990 s'élevait approximativement à 53 milliards de dollars, soit 9 p. 100 de l'actif bancaire canadien total[14].

Différentes lois fédérales et provinciales sur les sociétés de fiducie et de prêt hypothécaire de même que la *Loi de l'impôt sur le revenu* régissent les sociétés de fiducie canadiennes qui peuvent être constituées en vertu d'une charte fédérale ou provinciale.

La première société de fiducie a été constituée au Canada en 1872. Depuis 1900, le nombre de sociétés de fiducie est passé de 14 à environ 80; celles-ci regroupent plus de 1 050 succursales offrant la gamme complète des services financiers et plus de 650 agences immobilières. L'actif total géré par les sociétés de fiducie constituées en vertu de la loi fédérale dépasse maintenant 140 milliards de dollars[15].

Les sociétés de fiducie offrent un vaste éventail de services financiers qui, dans bien des cas, chevauchent ceux qu'offrent les banques à charte, tels qu'accepter les dépôts, émettre des dépôts à terme, consentir des prêts personnels et hypothécaires ainsi que vendre des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) et autres régimes de report d'impôt. Les sociétés de fiducie offrent également des services aux entreprises, notamment le transfert et l'immatriculation de certificats d'actions, le versement des dividendes et autres services aux actionnaires ainsi que l'administration fiduciaire d'obligations et de régimes de retraite. Les sociétés de fiducie sont les seules sociétés au Canada autorisées à exercer une activité de fiduciaire (c'est-à-dire à faire fonction de fiduciaire responsable de l'actif des sociétés ou des particuliers comme les biens-fonds, les actions et les obligations).

Les coopératives de crédit et les caisses populaires sont des établissements financiers détenus par leurs membres et qui offrent une variété de produits d'épargne et de crédit, le privilège de tirage de chèques, des services de conseillers financiers, des chèques de voyage et des services de location de compartiments de coffre-fort.

La Société canadienne de crédit coopératif et la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec compensent les chèques, investissent les surplus de fonds de leurs membres et leur consentent des prêts, au besoin, au nom du mouvement canadien. La Société canadienne de crédit coopératif représente huit coopératives de crédit provinciales. Celles-ci forment le deuxième palier du système de coopératives de crédit canadien et offrent différents services, dont ceux de gestion des liquidités, de traitement des données et de commercialisation. La Confédération Desjardins représente les caisses populaires et les caisses d'économie du Québec.

À la fin de 1989, on comptait 2 800 coopératives de crédit et caisses populaires au Canada représentant un capital social de neuf millions de dollars et un actif totalisant 67 milliards de dollars[16].

En terme d'actif total, les banques canadiennes sont relativement importantes si on en juge par les normes nord-américaines, mais moins si on les compare aux banques européennes et japonaises (*voir* tableau 1). La Banque Royale, plus grande banque canadienne, a un actif de 110 milliards de dollars (1988), ce qui en ferait la troisième ou quatrième en importance aux États-Unis (selon le taux de change en vigueur et les récentes fusions américaines). Les autres principales banques canadiennes, soit la Banque Canadienne Impériale de Commerce, la Banque de Montréal et la Banque de Nouvelle-Écosse, ont toutes un actif supérieur à 50 milliards de dollars américains. Aussi, en termes de taille, elles se classeraient avantageusement au sein des 20 premières banques nord-américaines. En comparaison, la Banque Royale ne se classe même pas parmi les 10 premières banques japonaises et se situerait aux environs du 10^{e} rang des banques européennes.

Par rapport à certaines banques des autres principaux pays industrialisés, le rendement de l'actif des banques canadiennes est légèrement sous la moyenne, derrière le Royaume-Uni et les États-Unis, mais comparable à celui des banques japonaises et supérieur à celui des banques françaises[17]. Les deux plus grandes banques canadiennes se classaient parmi les 30 premières banques mondiales en 1989 au chapitre du bénéfice net. La Banque Royale arrive 23^{e} et la Banque Canadienne Impériale de Commerce, 29^{e}[18]. Le taux composé global de croissance annuel de l'actif a été de 8,6 p. 100 entre

1983 et 1988[19]. En moyenne, la croissance et le rendement de l'actif du secteur bancaire canadien semblent comparables à ceux des autres pays.

Le secteur financier canadien continue d'être dominé par les banques de l'annexe I qui, en 1988, contrôlaient 49,9 p. 100 de son actif total. Cette part a toutefois tendance à diminuer si on la compare à celle de 1983, qui était de 60,8 p. 100[20]. La plupart des autres établissements ont quant à eux consolidé leur présence au sein du secteur. Les compagnies d'assurance-vie (sociétés constituées en vertu des lois canadiennes et offrant des services d'assurance-vie) ont augmenté leur part de marché de 15,8 à 19,6 p. 100, les sociétés de fiducie, de 11,1 à 14,4 p. 100 et les coopératives de crédit, de 6,5 à 8,6 p. 100. Les banques de l'annexe II voyaient quant à elles leur part de marché passer de 3,9 à 6,6 p. 100[21]. Au cours de la même période, les grandes sociétés de fiducie ont connu une expansion de deux à trois fois plus rapide que celle des principales banques à charte (*voir* tableau 2).

Contexte réglementaire

Le secteur bancaire canadien est régi par un certain nombre de lois fédérales et provinciales et autres lois faisant l'objet de révisions et d'examens réguliers.

Le rôle de prêteur du secteur est réglementé par la banque centrale du Canada[22], la Banque du Canada, qui exerce un pouvoir de contrôle étendu sur la croissance de la masse monétaire et sur le crédit au Canada. Créée en 1934, la Banque du Canada jouit d'une grande indépendance. La *Loi sur la Banque du Canada* prévoit des consultations régulières entre le Gouverneur de la Banque du Canada et le ministre des Finances. D'ailleurs, il existe un mécanisme formel en vertu duquel le gouvernement peut émettre une directive à l'intention de la Banque du Canada quant à la politique monétaire à adopter (par exemple, abaisser les taux d'intérêt et accroître la masse monétaire), quoique, en pratique, le gouvernement n'ait jamais exercé ce droit[23].

Jusqu'à tout récemment, les barrières réglementaires strictes entre les quatre piliers définissaient les types de services que chacun était autorisé à offrir et interdisaient les participations dans des établissements associés à des piliers différents. À quelques exceptions près, seules les compagnies d'assurances pouvaient offrir des services d'assurances, tandis que les services fiduciaires aux entreprises et aux particuliers étaient réservés aux sociétés de fiducie. Les firmes de courtage avaient l'exclusivité en matière de valeurs mobilières, et le crédit aux entreprises était en général la chasse gardée des banques. Les banques et les sociétés de fiducie se partageaient le marché des dépôts et du crédit aux particuliers, bien que les compagnies d'assurances étaient théoriquement autorisées (et le faisaient parfois) à prêter de l'argent contre la valeur de polices d'assurance.

Au cours de la dernière décennie, cependant, des changements importants ont contribué à estomper ces différences entre les quatre piliers. Ces changements ont été introduits suite à la reconnaissance de la nature complexe des établissements financiers modernes et du besoin de favoriser les échanges entre ces établissements.

Cette reconnaissance a été confirmée lorsqu'en juillet 1987, les responsabilités d'inspecteur général des banques et de surintendant des compagnies d'assurances sont devenues celles du surintendant des institutions financières. Le surintendant des institutions financières est chargé de superviser les banques, les sociétés de fiducie et de prêt, les compagnie d'assurances, les sociétés de placement et les associations coopératives de crédit de même que les caisses de retraite régies par les lois fédérales.

Un changement réglementaire important a été apporté en 1980, année où la *Loi sur les banques* a été révisée pour permettre aux banques étrangères de constituer des filiales et de concurrencer directement les établissements canadiens.

Tableau 1. Classement par pays des 10 principales banques aux États-Unis, en Europe et au Japon, en fonction de l'actif total et du bénéfice net, 1988 et 1989

États-Unis*		Europe†		Japon†	
Actif total	(en milliards de dollars)	*Actif total*	(en milliards de dollars)	*Actif total*	(en milliards de dollars)
1 Citicorp	230,6	1 Groupe Crédit agricole	214,4	1 Dai-Ichi Kangyo Bank	389,8
2 Chase Manhattan	107,4	2 Banque nationale de Paris	197,0	2 Sumitomo Bank	378,9
3 BankAmerica	98,8	3 Barclays Bank	189,4	3 Fuji Bank	366,8
4 J.P. Morgan	89,0	4 Crédit Lyonnais	178,9	4 Mitsubishi Bank	353,9
5 Security Pacific	83,9	5 National Westminster Bank	178,5	5 Sanwa Bank	351,0
6 Chemical Banking	71,5	6 Deutsche Bank	170,8	6 Industrial Bank of Japan	259,5
7 NCNB Corporation	66,2	7 Group Écureuil	150,3	7 Norinchukin Bank	243,8
8 Manufacturers Hanover	60,5	8 Société générale	145,7	8 Tokai Bank	222,9
9 First Interstate Bancorp	59,1	9 Dresdner Bank	129,7	9 Mitsui Bank	207,6
10 Bankers Trust	55,7	10 Paribas	121,6	10 Bank of Tokyo	199,7
Revenu net	(en millions de dollars)	*Revenu net*	(en millions de dollars)	*Revenu net*	(en millions de dollars)
1 BankAmerica	1 103,0	1 National Westminster Bank	1 705,2	1 Sumitomo Bank	1 580,9
2 Security Pacific	740,6	2 Barclays Bank	1 613,1	2 Dai-Ichi Kangyo Bank	1 506,1
3 Wells Fargo	601,1	3 Lloyds Bank	1 116,3	3 Fuji Bank	1 397,1
4 Citicorp	498,0	4 Banco Bilbao Vizcaya	786,2	4 Mitsubishi Bank	1 313,9
5 NCNB Corporation	447,1	5 Midland Bank	758,7	5 Sanwa Bank	1 226,9
6 PNC Financial	377,4	6 Paribas	732,5	6 Industrial Bank of Japan	707,3
7 Fleet/Norstar Financial	371,3	7 Groupe Crédit agricole	679,8	7 Mitsui Bank	590,0
8 Banc One	362,9	8 Deutsche Bank	675,6	8 Mitsubishi Trust	587,0
9 First Chicago	358,7	9 Société générale	590,5	9 Sumitomo Trust	556,7
10 SunTrust Banks	337,3	10 Banque nationale de Paris	534,6	10 Long-Term Credit Bank of Japan	535,6

Source : Keefe, Buyeete & Woods, *The Banker*; IBCA, tiré de «International Banking Survey», *The Economist*, London, 7 avril 1990.

* Année 1989.
† Année 1988.
‡ Année se terminant le 31 mars 1989.

Tableau 2. Croissance de l'actif total des établissements financiers canadiens, 1983 et 1988

Établissement financier	Actif total (en milliards de dollar)*		Taux de croissance composé (%)
	1983	1988	
Sociétés de fiducie			
Royal Trustco Ltd.	43,4	96,7	17,5
Services financiers CT Ltée	46,7	96,6	15,7
Montreal Trustco Inc.	19,3	43,8	17,9
Trustco Ltd. National	15,0	39,6	21,5
Victoria and Grey	14,9	44,3	24,4
Banques à charte			
Banque Royale du Canada	84,1	110,1	5,5
Banque Canadienne Impériale de Commerce	68,1	94,7	6,9
Banque de Montréal	63,2	78,9	4,9
Banque de Nouvelle-Écosse	54,8	74,7	6,5
Banque Toronto-Dominion	42,5	59,3	6,9
Banque Nationale du Canada	17,8	30,9	11,5
Banques de l'annexe II	3,9	6,6	11,1

Source : Canadian Banker, cité dans Canada Consulting Cresap, *Banking*, rapport préparé pour le Conseil des sciences du Canada, 1991 (inédit).

* Comprend l'actif de filiales de prêt hypothécaire et les biens gérés.

L'effritement des frontières entre les quatre piliers financiers s'est accéléré en juillet 1987 lorsque le gouvernement ontarien a permis aux banques, aux sociétés de fiducie et aux autres participants de devenir propriétaires à part entière de n'importe quelle entreprise de placement de la province ou de constituer des filiales dans le secteur du placement. (Le gouvernement fédéral avait alors également apporté les changements appropriés à sa législation.) Les investisseurs étrangers étaient autorisés à acquérir une participation allant jusqu'à 50 p. 100 et à devenir propriétaires à part entière dès juin 1988. En conséquence, toutes les banques de l'annexe I ont acquis des sociétés de placement ou des filiales dûment constituées, tandis que plusieurs banques étrangères et firmes de courtage ont établi des filiales de banques d'affaires[24].

Les réformes réglementaires déposées à la Chambre des communes par le ministre d'État aux Finances le 27 septembre 1990 ont récemment reçu l'assentiment royal et accéléreront davantage le démantèlement des barrières entre les quatre piliers. Cette vaste réforme de la structure réglementaire et législative régissant les établissements financiers canadiens constitués en vertu d'une charte fédérale recommande un certain nombre de changements majeurs[25].

- Les banques, les sociétés de fiducie et de prêt et les compagnies d'assurances seront désormais autorisées à diversifier leur champ d'activités traditionnel en acquérant des participations dans

d'autres segments du secteur des services financiers, et pourront, par conséquent, se livrer une concurrence plus directe.

- Si elle est adoptée, la réforme permettra aux banques de détenir des sociétés de fiducie et de prêt; aux banques et aux sociétés de fiducie et de prêt d'acquérir des compagnies d'assurances; et aux compagnies d'assurances de détenir des participations dans des sociétés de fiducie et de prêt. Enfin, tout établissement financier réglementé à propriété dispersée sera autorisé à détenir des banques de l'annexe II.

- L'occasion leur étant offerte de se diversifier, les établissements financiers seront en mesure d'élargir la gamme de produits et services offerts à leur clientèle.

La réforme proposée aborde également des questions plus précises, comme l'expansion des pouvoirs, la constitution de réseaux de services, la limitation des pouvoirs et la politique en matière de propriété et de garanties. Elle maintient à 10 p. 100 la participation maximale dans une banque de l'annexe I et recommande également une propriété dispersée minimale de 35 p. 100 pour les grandes sociétés de fiducie, soit celles qui détiennent plus de 750 millions de dollars sous forme de capital consolidé.

Ces recommandations accordent aux sociétés de fiducie les mêmes pouvoirs que les banques en matière de crédit personnel et commercial et élargissent les perspectives des compagnies d'assurances en ce domaine. Les banques auront toutefois également la possibilité d'accroître leur propre champ d'activités et d'offrir la gamme complète des services financiers[26].

Sur le plan technologique, la disposition permettant aux établissements financiers d'investir dans des entreprises de services auxiliaires, en particulier des sociétés de services informatiques, constitue une révision majeure qui contribuera à améliorer le potentiel informatique des banques canadiennes. Elles devraient vraisemblablement être en mesure de rendre leurs filiales de services informatiques très concurrentielles grâce à leur savoir-faire et à leurs plates-formes matérielle et logicielle.

Les modifications apportées à la *Loi sur les banques* auront un impact considérable, puisqu'elles s'inscrivent dans le processus de «déréglementation», comme on l'appelle communément, et qu'elles permettront aux banques canadiennes d'offrir la gamme complète des services financiers. Quelle que soit la formule choisie (filiales en propriété exclusive ou investissements directs), les banques auront la possibilité d'offrir les mêmes services financiers que les autres piliers. Même si de nombreuses normes en matière de solvabilité financière et de responsabilité sont maintenues, la déréglementation décrit bien le processus qui consiste à passer d'un marché de services différenciés à un marché entièrement décloisonné.

Concurrence

Au cours de la dernière décennie, la concurrence au sein du secteur des services financiers au Canada s'est fortement intensifiée. En conséquence, les banques se retrouvent en concurrence avec toute une gamme de nouveaux fournisseurs de services financiers au sein de chaque segment du marché.

Les forces concurrentielles qui s'exercent sur le secteur bancaire résultent de différents facteurs qui se sont manifestés au cours des dernières années :

- les changements réglementaires ont permis aux banques et aux quasi-banques d'entrer en concurrence;

- la mondialisation a exposé les activités commerciales des banques canadiennes à la concurrence de grandes banques internationales tout en ouvrant de nouveaux marchés aux États-Unis, au Mexique, dans les Antilles, en Europe et en Asie;

- un plus grand nombre d'entreprises ont recours à l'émission de titres[27], qui se révèle un moyen plus économique de mobiliser des fonds que les prêts bancaires, affaiblissant ainsi le rôle traditionnel de prêteur des banques et favorisant la hausse des taux débiteurs et, en particulier, l'accroissement des écarts de taux d'intérêt (soit la différence entre le taux d'intérêt consenti par la banque centrale aux banques à charte et le taux d'intérêt que ces dernières peuvent exiger sur les prêts consentis à leur clientèle dans un contexte concurrentiel);

- les clients exigent de plus en plus des produits financiers spécialisés et des services pratiques à des prix concurrentiels.

Cette concurrence accrue devrait nécessairement donner encore plus d'importance à la technologie.

Le rôle de la technologie

Les chefs de file du secteur bancaire sont généralement d'avis que la technologie informatique est devenue le fer de lance du secteur bancaire[28]. Comme en font foi les propos rapportés de M. Jim Grant, vice-président directeur, Technologie et systèmes, de la Banque Royale : «La technologie joue désormais un rôle stratégique au sein des banques et ne constitue plus uniquement un outil permettant de réduire les coûts ou de faciliter le traitement des opérations, mais est directement liée au service à la clientèle»[29]. Dans un contexte de forte concurrence où les clients exigent de plus de plus des services spécialisés, le secteur bancaire introduit rapidement de nouvelles technologies dans le but de réduire ses coûts d'exploitation, d'améliorer le service à la clientèle et, partant, d'accroître ses revenus sous forme de frais.

Leur rôle traditionnel de bailleur de fonds s'affaiblissant et la déréglementation leur ouvrant de nouveaux marchés, les banques s'intéressent davantage à tirer des revenus autres que ceux des intérêts en offrant de nouveaux services assortis de frais. Nombre de ces services équivalent à ceux qu'offraient antérieurement les courtiers en valeurs mobilières, notamment des services de consultation en placement, de financement de nouvelles acquisitions, de vente de valeurs mobilières, etc. Or, pour offrir ces services, les banques, en particulier les grandes banques, ont dû affecter des montants énormes à des investissements dans le domaine de l'informatique.

Par ailleurs, dans d'autres domaines de la technologie, par exemple les réseaux de données électroniques, les banques n'ont d'autre choix que de jouer un rôle de premier plan, sans quoi les entreprises qui utilisent leurs propres réseaux pourraient se prêter à de vastes opérations de crédit croisé conduisant à l'exclusion des banques[30].

La déréglementation du secteur canadien devrait favoriser l'essor de la technologie, comme cela avait certainement été le cas pour le secteur des télécommunications. Après la déréglementation du marché américain des communications interurbaines au début des années 1980, toute une panoplie de nouveaux produits de technologie ont été conçus et mis sur le marché, en particulier des bases de données et de vastes réseaux privés. (*Voir* la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada, n° 1 — *Les télécommunications au Canada.*) Dans un contexte réglementaire remanié, les banques auront l'occasion de concevoir de nouvelles gammes de produits.

Le traitement décentralisé en direct

Un enrichissement technologique particulièrement remarquable du secteur bancaire canadien est celui du traitement décentralisé en direct d'ailleurs déjà largement répandu[31]. Cette nouvelle technologie est née de plusieurs facteurs, dont la rareté d'une main-d'œuvre qualifiée, les coûts élevés des télécommunications associées au traitement central, la demande des clients pour un accès plus facile à l'information et la disponibilité du matériel auprès des fournisseurs.

Les banques ont recherché des moyens d'augmenter la productivité de leurs employés, particulièrement dans un contexte où la demande pour une main-d'œuvre qualifiée était en croissance. Une solution consistait à fournir plus de renseignements sur la clientèle au personnel travaillant aux comptoirs des succursales. Le traitement décentralisé en direct dans les succursales a étendu le champ d'activités des caissiers[32], amélioré le service à la clientèle et réduit le coût des télécommunications (qui sont de cinq à six fois plus élevés au Canada que dans l'état de New York, par exemple[33]).

Les ordinateurs personnels et les mini-ordinateurs peu coûteux utilisés dans les succursales sont désormais suffisamment puissants pour permettre de traiter toute une variété d'opérations financières. Plusieurs fournisseurs de matériel et de logiciel ont conçu des produits disponibles

immédiatement (utilisés par les petits établissements) et des plate-formes de produits (à l'intention des établissements plus grands, qui les modifient habituellement pour les adapter à leurs propres systèmes internes).

La plupart des participants au secteur bancaire croient que le traitement décentralisé en direct de fichiers de renseignements sur les clients représente l'avenir de la technologie appliquée aux systèmes bancaires[34].

Cette conclusion a une grande portée puisque, si elle se vérifie, elle consolidera la valeur des réseaux de succursales des banques à charte au Canada.

Si les succursales arrivent individuellement à acquérir une capacité de traitement de l'information comparable à celle de l'ensemble du réseau d'une banque (ou à acquérir, via ce réseau, toute information supplémentaire requise), elles pourront continuer à offrir tous les services personnalisés traditionnels qui ont jusqu'ici fait leur marque, tout en jouissant des avantages de la technologie moderne tant sur le plan pratique que sur celui de l'efficacité.

Si, par contre, le traitement décentralisé en direct ne connaît pas un tel essor, alors il faut s'attendre à des systèmes davantage centralisés sur le modèle des principales cartes de crédit (par exemple, Amex, Visa, MasterCard, Discover) qui ne nécessitent pas vraiment l'établissement de succursales bancaires locales. D'ailleurs, plusieurs banques canadiennes offrent actuellement des marges de crédit, habituellement dans le prolongement de leurs services de cartes de crédit, et utilisent fréquemment des mécanismes, des logiciels et une numérotation compatibles. Mais, contrairement à la plupart des cartes de crédit, ces marges de crédit peuvent permettre non seulement aux particuliers, mais également aux entreprises non constituées en société et même aux entreprises constituées en société d'obtenir des prêts importants. Le service a jusqu'ici été acheminé depuis une seule base de données énorme mémorisée dans un ordinateur qui peut se trouver à des centaines de kilomètres du client. En poussant le raisonnement à l'extrême, le Canada pourrait même ne plus avoir besoin d'un secteur bancaire.

Toutefois, les difficultés auxquelles la société American Express est actuellement confrontée en ce qui a trait aux opérations sur cartes de crédit démontrent l'importance du service personnalisé que permet un réseau de succursales locales. La carte Amex est bien connue sur les marchés du voyage, de la détente et des loisirs où elle est utilisée depuis longtemps. Amex a toujours essayé d'assurer aux titulaires de ses cartes une capacité d'emprunt supérieure. Toutefois, des cartes de crédit plus récentes comme Visa et MasterCard, émises par des banques, lui font maintenant une concurrence féroce et Amex éprouve des difficultés à différencier son produit. Les cartes Visa et MasterCard sont davantage acceptées et les nouvelles cartes or offrent principalement autant de souplesse que la carte Amex. De plus, Amex a recruté beaucoup de clients au cours des années 1970 et 1980 et est maintenant aux prises avec des taux de défaillance élevés. En effet, sans un réseau de succursales locales qui lui aurait permis d'établir de bonnes relations avec sa clientèle et de mieux la connaître, Amex a inévitablement hérité d'une clientèle non désirable[35].

En théorie, le traitement des opérations bancaires ne justifiera peut-être plus la structure actuelle des succursales bancaires, qui présentent néanmoins des avantages non négligeables au chapitre du service. Par conséquent, si le traitement décentralisé en direct se révèle au moins aussi avantageux que le traitement centralisé, ces succursales resteront viables.

L'informatique

Au cours de la dernière décennie, le secteur de l'informatique a réalisé des progrès énormes au chapitre du traitement et de la capacité de mémoire, des langages informatiques ainsi que des outils

d'élaboration de logiciels, ce qui a donné naissance à toute une variété de services bancaires électroniques.

De la même façon, le secteur bancaire canadien est devenu un acteur important sur le plan de la conception de matériel et de logiciel au Canada. Un certain nombre d'entreprises canadiennes du secteur de l'informatique ont, à cet égard, joué un rôle déterminant en fournissant la technologie au secteur bancaire. Citons en autres les sociétés IBM Canada, GEAC et Prologic.

IBM Canada

En 1968, IBM Canada a conçu le premier système bancaire national en direct[36], puis, en 1971, un système de guichets automatiques entièrement intégré. Les principales banques ont utilisé ce système jusqu'à la fin des années 1980, où il a été remplacé par une nouvelle version. Vers la même époque, IBM a conçu un système bancaire destiné à remplacer la version en direct introduite en 1968. Cependant, plusieurs des principales banques avaient alors déjà adapté leurs propres systèmes de sorte qu'il n'était pas économiquement faisable de les convertir de nouveau à la nouvelle version[37].

IBM est également l'un des deux fournisseurs de matériel et de logiciel du réseau automatisé de guichets bancaires, Interac. Trois établissements membres du réseau Interact ont choisi IBM, soit la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse et le Canada Trust, tandis que les six autres, soit la Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, la Banque Nationale, la Banque Royale, la Banque Toronto-Dominion, la Société canadienne de crédit coopératif et la Banque Canadienne Impériale de Commerce, ont opté pour ACI (désormais TXN Solutions Integrators) et Tandem.

IBM a l'intention au cours des années 1990 de travailler en étroite collaboration avec les établissements financiers et les fournisseurs de logiciels dans le but de concevoir des applications rentables qui permettront d'en arriver à des solutions complètes pour le traitement des opérations bancaires et qui favoriseront une intégration verticale[38].

GEAC

GEAC, fournisseur canadien de matériel et de logiciel destinés aux bibliothèques et au secteur des services financiers, est le seul fabricant de gros ordinateurs au Canada. En collaboration avec Vancity Credit Union, GEAC a créé vers la fin des années 1970 un système de traitement en direct pour les coopératives de crédit appelé GEAC Financial Services.

GEAC a conçu à l'intention de grandes coopératives de crédit de la Colombie-Britannique (y compris les coopératives Vancity et Surrey) et de certaines sociétés de fiducie importantes des systèmes bancaires qui ont connu tout de suite beaucoup de succès en raison de la qualité technique supérieure du matériel et de la capacité du logiciel de gérer l'information sur les clients[39].

Cependant, lorsque les grandes coopératives de crédit ont pris de l'expansion et se sont établies dans différents lieux, GEAC a connu des difficultés auxquelles elle cherche toujours une solution parce que son matériel ne pouvait être exploité en réseau. Par ailleurs, GEAC a eu du mal à commercialiser son système au Canada et ses tentatives de le vendre aux sociétés de prêt et d'épargne américaines ont été vaines, le système n'étant pas suffisamment souple pour se plier aux réglementations bancaires et aux exigences en matière de déclaration variant d'un État à l'autre.

Cependant, GEAC tente de pallier ces difficultés en mettant de l'avant trois initiatives stratégiques : la capacité du système d'être exploité en réseau a été améliorée, le logiciel a été revu en vue d'être compatible avec les systèmes IBM et le logiciel financier a été vendu à la société CDSL, chargée d'en augmenter la capacité de mémoire[40].

Prologic

La société Prologic a été constituée vers le milieu des années 1980 par un groupe de quatre chefs techniciens de GEAC. À cette époque, la coopérative de crédit de Richmond travaillait en étroite collaboration avec Prologic pour concevoir un système bancaire micro-informatique doté des mêmes caractéristiques que le système de GEAC au chapitre des services financiers. En 1987, la coopérative a entrepris sa conversion au système de Prologic, imitée depuis par d'autres coopératives de crédit[41], dont Kootenay Savings, Cumberland and District, Island Saving, International Woodworkers Association, Fraser Valley, Powell River, C.C.E.C., Ladysmith District, Compensation Employees, K.C.P., Union Bay, Quadra, South Vancouver and District, et Buduchnist.

Le système de Prologic vendu à toutes les coopératives de crédit au Canada et aux sociétés d'épargne et de crédit aux États-Unis visent les petits établissements qui ont besoin d'un système bancaire décentralisé peu coûteux. Ce système décentralisé dépend de terminaux intelligents d'ordinateurs personnels. Comme d'autres systèmes bancaires aujourd'hui, le système Prologic est conçu de manière à intégrer les comptes de plusieurs membres dans un même fichier. La technologie permettant d'accéder rapidement à cette information depuis les différents emplacements de la banque contribuera également à l'expansion des banques d'affaires (par exemple, Salomon Brothers aux États-Unis, qui conseille sa clientèle et dresse pour elle des plans financiers prévoyant généralement l'émission de valeurs mobilières), ce qui se traduira par un service amélioré et la multiplication des ventes parallèles[42].

Le système a été bien reçu et Prologic s'est vu décerner le prix de la meilleure entreprise dans le domaine de la micro-informatique appliquée aux banques par *MicroBanker*, bulletin spécialisé publié aux États-Unis.

Le succès de Prologic est attribuable en partie à deux éléments dont elle a su tenir compte : le coût élevé du traitement des données, qui est par ailleurs fonction du volume, et la tendance à un traitement décentralisé en direct des opérations bancaires. Toutefois, une large part de ce succès tient à la fragmentation du système des coopératives de crédit. Or, l'intégration accélérée des systèmes au sein du secteur bancaire menace la compétitivité du système de Prologic, qui ne peut être intégré à des systèmes à processeur central[43].

Les télécommunications

L'apparition des systèmes de traitement décentralisé en direct ne peut être attribuée exclusivement aux progrès de l'informatique. Les percées dans le domaine des télécommunications permettant à ces «îlots» de traitement décentralisé d'être intégrés à un réseau y sont également pour quelque chose. Le fait que la Banque Royale dispose du plus vaste réseau de télécommunications privé au Canada illustre bien l'importance des télécommunications pour le secteur bancaire.

Le secteur bancaire canadien est au nombre des plus importants utilisateurs de services de télécommunications au Canada. En 1988, les six plus grandes banques à charte canadiennes ont versé plus de 300 millions de dollars à des sociétés de téléphone pour des services de télécommunications. Outre les intérêts, ce sont les dépenses en télécommunications qui augmentent le plus rapidement[44]. Pour que les banques canadiennes puissent concurrencer leurs partenaires sur le marché bancaire mondial, il devient donc impératif que leurs coûts de télécommunications soient comparables à ceux, par exemple, des banques américaines.

Les réseaux de télécommunications assurent les liaisons entre les nouvelles technologies du secteur financier, notamment les guichets automatiques, les réseaux d'autorisation de cartes de crédit, l'échange de données informatisé pour la gestion de l'encaisse des entreprises, la négociation des devises, la gestion des liquidités et enfin les réseaux national et international de règlement des

paiements. Tous ces produits financiers ont vu le jour grâce aux progrès énormes réalisés par la technologie des télécommunications au cours de la dernière décennie, entre autres les modems et les multiplexeurs, le matériel de transmission et de commutation numérique ainsi que les fibres optiques.

Certains prétendent pourtant que l'abaissement du coût des télécommunications ne serait pas souhaitable. Par exemple, cela pourrait favoriser le déplacement des activités de traitement manuel des comptes à forte utilisation de main-d'œuvre vers l'étranger, dans des pays où les salaires sont moins élevés. Une autre menace vient des nombreuses filiales canadiennes de sociétés américaines qui transfèrent leurs opérations de paie et de gestion de la trésorerie du Canada vers les États-Unis. De toute évidence, appelées à être effectuées à l'étranger. Somme toute, cela se traduirait pour le Canada par la perte d'un marché considérable pour le matériel et les services de télécommunications.

Par ailleurs, il est presque certain que les prochaines innovations dans le domaine des services financiers seront tributaires des progrès réalisés dans le domaine des télécommunications. Parmi les technologies les plus prometteuses pour le secteur bancaire, citons[45] :

- les grands réseaux qui permettront à un grand nombre de succursales se trouvant à proximité les unes des autres d'être reliées entre elles;
- les vidéoconférences et les diffusions vidéo qui réduiront les frais et le temps de déplacement tout en permettant les communications face à face entre les représentants des succursales;
- les mini-antennes paraboliques, qui sont essentiellement de petits satellites utilisés pour les opérations bancaires en direct depuis des emplacements très éloignés; et enfin
- les réseaux numériques à intégration de services (RNIS), qui permettront la transmission voix-données-image, et la prestation de services vidéo au moyen d'un seul et même terminal.

Les innovations technologiques

À la suite des progrès réalisés dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, plusieurs nouvelles applications et nouveaux produits bancaires sont apparus au cours de la dernière décennie. Certaines innovations, dont les guichets automatiques (GA), sont depuis devenus partie intégrante du système bancaire d'aujourd'hui, d'autres semblent sur le point de faire une percée et d'autres encore semblent promis à un avenir plus incertain.

Les guichets automatiques

Les GA ont été rapidement adoptés au Canada, si bien qu'environ 58 p. 100 de toutes les opérations bancaires sont aujourd'hui effectuées depuis ces guichets. Au 31 janvier 1991, les banques à charte canadiennes exploitaient quelque 9 195 GA et on en comptait au total 11 300[46]. Le réseau de guichets automatiques de la Banque Royale est le plus vaste en Amérique du Nord et se classe parmi les 10 plus grands au monde[47].

Les GA ont été lancés au Canada dans les années 1970 par des coopératives de crédit locales, mais ont alors connu peu de succès auprès des clients, principalement en raison de leurs fonctions limitées et de l'impossibilité d'y accéder en direct. Ce n'est qu'au début des années 1980 que l'intérêt pour ces machines s'est accru lorsque la fusion des technologies de l'informatique et des télécommunications a permis l'accès en direct.

Au début, plusieurs établissements financiers ont conçu des réseaux de GA privés. Vers le milieu des années 1980, toutefois, on a compris que la concurrence intense pour le choix des emplacements entraînait une multiplication inutile des services. Reconnaissant les avantages qu'ils avaient à coordonner l'expansion du réseau, neuf des plus grands établissements financiers au Canada ont formé en 1984 le réseau Interac destiné à favoriser les transferts interbancaires sur une base continue. La Banque de Montréal, la Banque Royale, la Banque Canadienne Impériale de Commerce, la Banque Toronto-Dominion, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque Nationale, le Canada Trust, la Société canadienne de crédit coopératif et la Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec étaient du nombre.

L'échange de données informatisé

L'échange de données informatisé permet la communication par voie électronique de données sous une forme qui peut être mémorisée sans qu'il ne soit nécessaire de produire un document écrit. Si l'échange de données électroniques n'est pas très répandu au Canada, bon nombre de grandes banques en font une promotion assidue auprès de leurs sociétés clientes et sont sur le point de mettre en place un réseau d'échange de données informatisé financier adapté aux besoins des milieux d'affaires canadiens[48].

Sept des plus grands établissements financiers au Canada ont, d'un commun accord, mis au point une série de normes régissant le réseau tout en exploitant séparément leurs propres logiciels privés pour le traitement de l'information et des opérations avec leur clientèle.

L'investissement dans un système d'échange de données informatisé est justifié par la nécessité de fournir à la clientèle une information fiable dans des délais plus rapides, de réduire les coûts en limitant au minimum l'échange de documents écrits, d'utiliser plus efficacement les lignes de télécommunications existantes et enfin d'accroître les revenus sous forme de frais[49].

L'échange de données informatisé vise également à contrer la menace de concurrence des réseaux à valeur ajoutée non bancaires, dont ceux d'IBM, de General Electric Information Systems

(GEIS) et de divers autres réseaux de télécommunications. IBM, par exemple, conçoit actuellement des réseaux ultra-sécuritaires qui transmettent de l'information entre les utilisateurs de logiciel et de matériel d'IBM. Quant à GEIS, entreprise très active en Europe, elle a entrepris de commercialiser un système d'échange de données informatisé destiné au départ à un usage interne[50].

L'échange de données informatisé en est actuellement à des stades de développement différents dans le monde. Les États-Unis misent beaucoup sur l'échange de données informatisé parce que leur système bancaire fragmenté rend les opérations sur support papier très coûteuses. Un petit nombre de grandes banques et de réseaux à valeur ajoutée, dont General Motors Acceptance Corporation (GMAC), Ford, Chrysler, Sears, IBM, et GEIS ont mis en place des réseaux d'échange de données informatisé.

La France a été la première à adopter cette nouvelle technologie largement soutenue et financée par le gouvernement[51]. Au Japon, la déréglementation du secteur des télécommunications a conduit un grand nombre de banques à accroître leurs services d'échange de données informatisé, et quatre réseaux de gestion de la trésorerie par échange de données informatisé sont maintenant en service[52]. En Allemagne, les systèmes d'échange de données informatisé ont été bien accueillis par les entreprises, mais les dirigeants de bon nombre de sociétés de taille moyenne restent convaincus que leurs systèmes actuels sur support papier sont tout à fait adéquats[53]. Au Royaume-Uni, l'expansion des réseaux d'échange de données informatisé est favorisée par la nécessité d'améliorer le service et par la menace des réseaux à valeur ajoutée non bancaires[54]. En général, les banques canadiennes ont été incapables jusqu'ici de commercialiser leurs services d'échange de données informatisé, bien que cela pourrait changer à l'avenir dans un environnement moins réglementé. Dans l'ensemble, on peut affirmer sans se tromper que les systèmes d'échange de données informatisé représentent l'un des marchés les plus prometteurs pour de meilleurs services bancaires canadiens, si toutefois les banques canadiennes sont autorisées à y prendre part. Cependant, comme en Allemagne, le système de paiement actuel sur support papier fonctionne bien, ce qui pourrait faire hésiter les plus petites entreprises et les particuliers à accepter d'emblée cette nouvelle technologie.

Le télévirement au point de vente

Si elles sont largement utilisées en Europe et au Japon depuis plusieurs années, les cartes de débit permettant le télévirement au point de vente tardent à s'imposer au Canada. Ces cartes débitent instantanément les comptes des clients qui effectuent des achats chez un marchand participant. Elles procurent aux consommateurs canadiens un autre mode de paiement outre les espèces, qui représentent actuellement 89 p. 100 de toutes les opérations (les cartes de crédit comptent pour moins de 3 p. 100 des opérations[55]).

C'est seulement en 1989 que les premières études pilotes à grande échelle ont été réalisées au Canada, toutes à la suite d'initiatives privées. Toutefois, neuf des plus grands établissements financiers au Canada ont convenu de collaborer dans le but d'établir des normes uniques pour l'ensemble du secteur, laissant la concurrence entre les établissements plutôt s'exercer sur la tarification et la promotion.

Les cartes de débit permettent aux détaillants de réduire les coûts liés à la manipulation des chèques et des espèces et aux établissements financiers de percevoir de nouveaux frais de service. Malgré ces avantages, la demande pour des services de télévirement au point de vente est faible, les espèces et le crédit étant facilement accessibles et les détaillants n'étant pas disposés à partager le coût de ce service avec les banques, ni du reste à perdre le pouvoir que leur procurent leurs propres cartes de crédit. Aussi, c'est en vain que les banques ont tenté de commercialiser le système.

Par ailleurs, le télévirement au point de vente n'est pas tout à fait au point sur le plan technologique : il est plus lent que les opérations en espèces et la durabilité de la bande magnétique de la carte n'est pas assurée. Comme il peut être nécessaire de glisser plusieurs fois la carte dans la fente du lecteur magnétique pour pouvoir traiter l'opération, le processus est encore une fois ralenti. De plus, le client risque d'avoir du mal à connaître son solde après un certain nombre de ces virements électroniques, et pour des raisons de sécurité, il devient difficile de concevoir et d'intégrer un dispositif de mise à jour du solde sur place.

Le traitement de l'image

Les systèmes de traitement de l'image utilisent des dispositifs qui photographient les images et les convertissent sous forme numérique. Ces images numériques sont ensuite transmises par des câbles de fibres optiques à un centre de traitement et enfin transférées sous forme électronique à un système de compensation[56]. Les systèmes de traitement de l'image se prêtent parfaitement aux opérations multiples que doivent traiter les établissements financiers.

Même si la technologie de l'image est disponible depuis plusieurs années, une infime partie des documents sont traités au moyen de cette technologie en raison des coûts élevés qui y sont associés, de ses lacunes et de l'absence de normes. Cependant, les ventes de systèmes intégrés de gestion de l'image aux établissements financiers américains étaient évaluées à 200 millions de dollars en 1990 et augmentent à un taux annuel de 40 p. 100. En 1989, environ 50 banques américaines avaient déjà planifié ou introduit des systèmes basés sur cette technologie. De plus, plusieurs fournisseurs, dont IBM, DEC, Wang, Unisys, Phillips, Kodak et Olivetti, conçoivent actuellement des systèmes de traitement de l'image[57].

Au Canada, de nombreuses banques utilisent le traitement de l'image pour mémoriser des relevés mensuels[58].

La télébanque

Acclamée pendant une grande partie de la dernière décennie comme la prochaine révolution dans le domaine des services financiers, la télébanque n'a pas réussi à s'imposer, surtout parce qu'on n'a pas su démontrer à la clientèle sa rentabilité par rapport aux méthodes traditionnelles. Si plusieurs banques importantes au Canada, aux États-Unis et en Europe ont lancé des projets pilotes, très peu de ces projets existent encore[59].

Bell Canada a récemment lancé le système ALEX, un service informatique interactif complet. ALEX donne accès à plus de 400 organismes d'information ou fournisseurs dans les domaines des loisirs, de la consommation et des services financiers. La Confédération Desjardins offre actuellement des applications qui permettent d'obtenir le solde d'un compte ou un relevé d'opérations ou encore de payer des factures par l'entremise de ce système. Jusqu'ici toutefois, le système ALEX s'est révélé un échec, principalement en raison de l'étendue limitée des services offerts[60].

Aux États-Unis, la réglementation fédérale interdisant d'offrir des services bancaires dans plus d'un État a sérieusement compromis l'expansion de la télébanque. Cependant, IBM et Sears ont mis au point conjointement un système de télébanque appelé Prodigy. On estime à 200 000 le nombre de ménages abonnés à ce service[61].

Forte d'un important soutien gouvernemental, la France est le chef de file dans le secteur de la télébanque, et son réseau Minitel compte plus de quatre millions d'utilisateurs. Des études sont en cours pour introduire le télépaiement au moyen de cartes à mémoire.

En Allemagne, la télébanque est intégrée au service de vidéotex BTX des bureaux de poste depuis 1984. Jusqu'en 1988, toutefois, le service de télébanque n'avait attiré au total que 120 000 abonnés. Au Japon, plusieurs banques mettent à l'essai le réseau vidéotex CAPTAIN exploité par Nippon Telegraph and Telephone, mais les services de télébanque ne sont pas très utilisés. Au Royaume-Uni, des services de télébanque par téléphone ou par terminal sont disponibles, mais là encore, très peu répandus[62].

Les cartes à mémoire

Les cartes à mémoire sont dotées d'une mémoire morte intégrée et programmable permettant d'enregistrer de l'information sur la carte elle-même (les cartes de crédit actuelles permettent d'accéder à de l'information emmagasinée ailleurs). Les cartes à mémoire risquent moins de faire l'objet de fraudes et peuvent être programmées pour permettre de débiter automatiquement le compte; en outre, elles ne nécessitent pas de vérification en direct.

Malheureusement, le coût de production des cartes à mémoire est de cinq à 10 fois supérieur à celui des cartes magnétiques, n'offrent aucun avantage notable par rapport à la technologie en direct actuelle et sont soumises à des normes d'accès et de sécurité incompatibles sur le plan mondial.

Au Canada, seule la Banque Royale a consenti des montants importants pour le développement de cette technologie. Ses cartes à mémoire permettent aux entreprises d'utiliser leurs propres ordinateurs personnels pour accéder en direct aux services de paie et de gestion de la trésorerie offerts par la banque. Cette dernière utilise également les cartes à mémoire à l'interne pour ses systèmes de soins de santé et de sécurité[63].

Plus de cinq millions de cartes à mémoire ont été émises en France, ce qui en fait un chef de file dans ce secteur. Parmi les entreprises engagées dans ce secteur, citons Carte bleue et Crédit groupe agricole.

Les systèmes experts

Les systèmes experts utilisent l'intelligence artificielle pour résoudre des problèmes. Ils sont constitués d'une base de données correspondant à une série de règles formulées sur le modèle de résolution de problème de l'intelligence humaine. Plus souple qu'un système informatique utilisant des programmes de résolution fixes, un système expert peut rendre compte de renseignements conflictuels ou manquants et de processus subjectifs et peut «apprendre» de ses expériences.

Les deux domaines du secteur bancaire qui présenteraient le plus de potentiel à court terme pour ces systèmes sont celui du crédit de moyenne importance ainsi que celui caractérisé par la prise de décisions de nature répétitive.

Un exemple de système expert très connu est celui du système qui assiste les autorisateurs d'American Express lorsque des demandes d'autorisation de crédit ne peuvent être approuvées en vertu des lignes directrices habituelles. American Express prétend que le système lui permet d'économiser 27 millions de dollars par année aux États-Unis grâce à une productivité accrue[64]. À ce propos, on peut toutefois affirmer qu'aucun système expert ne parviendra à comprendre la situation et les besoins d'un client et que jamais il ne pourra remplacer une relation bancaire personnalisée.

Même si elles sont de même nature, les autorisations de prêt sont beaucoup plus complexes. En conséquence, seules quelques banques canadiennes ont mis cette application en pratique et la plupart du temps, à des fins de formation.

Par ailleurs, le télévirement au point de vente n'est pas tout à fait au point sur le plan technologique : il est plus lent que les opérations en espèces et la durabilité de la bande magnétique de la carte n'est pas assurée. Comme il peut être nécessaire de glisser plusieurs fois la carte dans la fente du lecteur magnétique pour pouvoir traiter l'opération, le processus est encore une fois ralenti. De plus, le client risque d'avoir du mal à connaître son solde après un certain nombre de ces virements électroniques, et pour des raisons de sécurité, il devient difficile de concevoir et d'intégrer un dispositif de mise à jour du solde sur place.

Le traitement de l'image

Les systèmes de traitement de l'image utilisent des dispositifs qui photographient les images et les convertissent sous forme numérique. Ces images numériques sont ensuite transmises par des câbles de fibres optiques à un centre de traitement et enfin transférées sous forme électronique à un système de compensation[56]. Les systèmes de traitement de l'image se prêtent parfaitement aux opérations multiples que doivent traiter les établissements financiers.

Même si la technologie de l'image est disponible depuis plusieurs années, une infime partie des documents sont traités au moyen de cette technologie en raison des coûts élevés qui y sont associés, de ses lacunes et de l'absence de normes. Cependant, les ventes de systèmes intégrés de gestion de l'image aux établissements financiers américains étaient évaluées à 200 millions de dollars en 1990 et augmentent à un taux annuel de 40 p. 100. En 1989, environ 50 banques américaines avaient déjà planifié ou introduit des systèmes basés sur cette technologie. De plus, plusieurs fournisseurs, dont IBM, DEC, Wang, Unisys, Phillips, Kodak et Olivetti, conçoivent actuellement des systèmes de traitement de l'image[57].

Au Canada, de nombreuses banques utilisent le traitement de l'image pour mémoriser des relevés mensuels[58].

La télébanque

Acclamée pendant une grande partie de la dernière décennie comme la prochaine révolution dans le domaine des services financiers, la télébanque n'a pas réussi à s'imposer, surtout parce qu'on n'a pas su démontrer à la clientèle sa rentabilité par rapport aux méthodes traditionnelles. Si plusieurs banques importantes au Canada, aux États-Unis et en Europe ont lancé des projets pilotes, très peu de ces projets existent encore[59].

Bell Canada a récemment lancé le système ALEX, un service informatique interactif complet. ALEX donne accès à plus de 400 organismes d'information ou fournisseurs dans les domaines des loisirs, de la consommation et des services financiers. La Confédération Desjardins offre actuellement des applications qui permettent d'obtenir le solde d'un compte ou un relevé d'opérations ou encore de payer des factures par l'entremise de ce système. Jusqu'ici toutefois, le système ALEX s'est révélé un échec, principalement en raison de l'étendue limitée des services offerts[60].

Aux États-Unis, la réglementation fédérale interdisant d'offrir des services bancaires dans plus d'un État a sérieusement compromis l'expansion de la télébanque. Cependant, IBM et Sears ont mis au point conjointement un système de télébanque appelé Prodigy. On estime à 200 000 le nombre de ménages abonnés à ce service[61].

Forte d'un important soutien gouvernemental, la France est le chef de file dans le secteur de la télébanque, et son réseau Minitel compte plus de quatre millions d'utilisateurs. Des études sont en cours pour introduire le télépaiement au moyen de cartes à mémoire.

En Allemagne, la télébanque est intégrée au service de vidéotex BTX des bureaux de poste depuis 1984. Jusqu'en 1988, toutefois, le service de télébanque n'avait attiré au total que 120 000 abonnés. Au Japon, plusieurs banques mettent à l'essai le réseau vidéotex CAPTAIN exploité par Nippon Telegraph and Telephone, mais les services de télébanque ne sont pas très utilisés. Au Royaume-Uni, des services de télébanque par téléphone ou par terminal sont disponibles, mais là encore, très peu répandus[62].

Les cartes à mémoire

Les cartes à mémoire sont dotées d'une mémoire morte intégrée et programmable permettant d'enregistrer de l'information sur la carte elle-même (les cartes de crédit actuelles permettent d'accéder à de l'information emmagasinée ailleurs). Les cartes à mémoire risquent moins de faire l'objet de fraudes et peuvent être programmées pour permettre de débiter automatiquement le compte; en outre, elles ne nécessitent pas de vérification en direct.

Malheureusement, le coût de production des cartes à mémoire est de cinq à 10 fois supérieur à celui des cartes magnétiques, n'offrent aucun avantage notable par rapport à la technologie en direct actuelle et sont soumises à des normes d'accès et de sécurité incompatibles sur le plan mondial.

Au Canada, seule la Banque Royale a consenti des montants importants pour le développement de cette technologie. Ses cartes à mémoire permettent aux entreprises d'utiliser leurs propres ordinateurs personnels pour accéder en direct aux services de paie et de gestion de la trésorerie offerts par la banque. Cette dernière utilise également les cartes à mémoire à l'interne pour ses systèmes de soins de santé et de sécurité[63].

Plus de cinq millions de cartes à mémoire ont été émises en France, ce qui en fait un chef de file dans ce secteur. Parmi les entreprises engagées dans ce secteur, citons Carte bleue et Crédit groupe agricole.

Les systèmes experts

Les systèmes experts utilisent l'intelligence artificielle pour résoudre des problèmes. Ils sont constitués d'une base de données correspondant à une série de règles formulées sur le modèle de résolution de problème de l'intelligence humaine. Plus souple qu'un système informatique utilisant des programmes de résolution fixes, un système expert peut rendre compte de renseignements conflictuels ou manquants et de processus subjectifs et peut «apprendre» de ses expériences.

Les deux domaines du secteur bancaire qui présenteraient le plus de potentiel à court terme pour ces systèmes sont celui du crédit de moyenne importance ainsi que celui caractérisé par la prise de décisions de nature répétitive.

Un exemple de système expert très connu est celui du système qui assiste les autorisateurs d'American Express lorsque des demandes d'autorisation de crédit ne peuvent être approuvées en vertu des lignes directrices habituelles. American Express prétend que le système lui permet d'économiser 27 millions de dollars par année aux États-Unis grâce à une productivité accrue[64]. À ce propos, on peut toutefois affirmer qu'aucun système expert ne parviendra à comprendre la situation et les besoins d'un client et que jamais il ne pourra remplacer une relation bancaire personnalisée.

Même si elles sont de même nature, les autorisations de prêt sont beaucoup plus complexes. En conséquence, seules quelques banques canadiennes ont mis cette application en pratique et la plupart du temps, à des fins de formation.

L'évolution de la technologie sur le plan mondial

Au Canada, tout comme aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France, on fait toujours grand usage des effets de paiement sur support papier, en particulier les chèques, tandis qu'au Japon et en Allemagne, le paiement électronique s'impose. Au Canada, seulement 28 p. 100 des paiements sont traités électroniquement, comparativement à 80 p. 100 au Japon et à 63 p. 100 en Allemagne[65].

Au Japon

Au Japon, tant les entreprises que les particuliers adoptent de plus en plus des systèmes de paiement qui tendent à éliminer rapidement le papier et le numéraire.

Dans le cas des particuliers, l'aversion de toujours pour les chèques a favorisé le passage du numéraire directement au paiement électronique. Le versement des salaires, par exemple, est passé du paiement en espèces au crédit automatique. Aujourd'hui, toute une variété de paiements sont réglés par prélèvement automatique. D'ailleurs, le fait que le Japon soit reconnu comme le chef de file mondial dans le domaine des guichets automatiques, mais qu'il tarde à adopter les systèmes de virement automatique au point de vente s'explique en partie par la traditionnelle préférence des particuliers pour le numéraire.

Pour leur clientèle commerciale, les banques japonaises ont rapidement mis en place des systèmes d'échange de données informatisé pour faciliter une gestion «juste à temps». Les paiements interbancaires sont hautement automatisés au Japon[66].

En Allemagne

En Allemagne, les innovations technologiques sont nées des demandes des grandes sociétés clientes et du besoin d'un mode de paiement qui remplace les chèques; ces demandes et besoins n'ont, du reste, jamais été bien acceptés.

Si certains progrès ont été réalisés, plusieurs facteurs ont freiné l'innovation. Les entreprises de taille moyenne ont résisté à l'automatisation des opérations bancaires parce que satisfaites de l'actuel système sur support papier. Les détaillants ont pour leur part boudé les cartes de débit en raison de l'augmentation des frais et de la perte de contrôle qui en auraient résulté. Enfin, les consommateurs hésitent à utiliser les cartes de débit et de crédit en raison des frais d'opération qui y sont associés[67].

En France

L'appui du gouvernement français en faveur des nouvelles technologies et le financement qu'il a consenti sont à l'origine du leadership mondial de la France dans le domaine des systèmes bancaires électroniques, dont le télévirement au point de vente, l'échange de données informatisé, la télébanque et les cartes à mémoire[68].

De plus, la forte concentration du secteur bancaire français simplifie les normes et les réseaux interbancaires. Une concurrence mêlée de coopération favorise l'innovation tout en facilitant l'établissement de réseaux et de normes interbancaires. Des 500 premières banques d'épargne et de commerce européennes, 74 sont établies en France. En 1990, l'actif total de ces 74 banques s'élevait à 1 831 081 063 000 $ US et celui des cinq premières, à 1 150 743 143 000 $ US[69], ce qui illustre bien le degré élevé de concentration qui existe en France.

Au Royaume-Uni

Au cours des dernières années, deux changements majeurs ont forcé les banques anglaises à améliorer leur compétitivité. D'abord, la réorganisation du système de règlement des paiements en 1985 autorisait les participations dans des établissements financiers non bancaires. Ensuite, l'entrée en vigueur de la *Building Societies Act* en 1986, dans le cadre du Big Bang, permettait aux entreprises d'offrir une gamme plus étendue de services financiers.

Essentiellement, cette concurrence accrue a forcé les établissements financiers à faire preuve d'innovation sur le plan technologique. Une exception toutefois : l'abandon du réseau national de télévirement au point de vente se justifie, semble-t-il, par l'habitude fortement ancrée chez les Britanniques du numéraire et des chèques.

Malgré les pressions en faveur du changement, l'économie britannique est toujours très dépendante du numéraire, 72 p. 100 seulement de la population adulte utilisant une quelconque forme de compte (y compris les comptes cartes de crédit[70]).

Aux États-Unis

La *Pepper-McFadden Act* de 1927 limitait très strictement l'expansion de réseaux de succursales dans plusieurs États et interdisait l'expansion de banques à l'échelle nationale aux États-Unis. La fragmentation qui en a résulté a empêché les banques d'atteindre une taille leur permettant de profiter des économies d'échelle nécessaires pour établir de vastes systèmes informatiques; elle a retardé l'établissement de normes nationales et compliqué la mise en place de réseaux interbancaires nationaux.

Si les limites imposées à l'expansion des services bancaires dans plus d'un État ont nui à l'innovation technologique, elles ont également mené à la création des plus grands établissements financiers spécialisés dans l'émission de cartes de crédit, soit Citicorp et American Express. Ces entreprises sont également devenues des spécialistes du traitement de l'image qu'elles utilisent comme moyen de réduire leurs coûts et d'améliorer leur service. En outre, si de vastes sociétés de portefeuille bancaires sont constituées aux États-Unis suite à l'interdiction d'établir des succursales dans plusieurs États, cela ne pourrait que favoriser une utilisation accrue des systèmes bancaires électroniques. Cependant, malgré leur taille, les établissements américains ont, de façon générale, été à l'origine d'importantes innovations[71].

Les quelque 12 000 banques que comptent les États-Unis — conséquence directe des restrictions à l'expansion — ont constitué un potentiel énorme d'innovation au chapitre du service et de la technologie. Plusieurs de ces innovations sont le fruit de tentatives pour venir à bout des difficultés créées par un système bancaire fragmenté. Si la plupart des banques américaines sont de taille trop modeste pour financer des projets de R-D, plusieurs sont par ailleurs suffisamment importantes pour entreprendre les projets de développement les plus ambitieux. De plus, le nombre élevé de petits établissements a créé un énorme marché pour les services de consultation des banques, qui sont de ce fait beaucoup plus élaborés que ceux des autres pays. À toutes fins utiles, toutes les innovations du secteur bancaire ont été d'abord lancées aux États-Unis.

Le système bancaire américain a pourtant été récemment19 au centre d'une vive controverse mettant en cause les sociétés d'épargne et de crédit. D'après les données les plus récentes, les autorités fédérales américaines devront engager entre 200 et 400 milliards de dollars pour protéger les comptes des déposants dans plusieurs centaines d'établissements d'épargne et de crédit, en particulier dans le sud et le sud-ouest des États-Unis.

Ceci illustre bien le problème de la fragmentation du système bancaire. L'économie américaine, comme celle du Canada ou de tout autre grand pays, est caractérisée par de grandes disparités régionales. Si, par exemple, le prix du pétrole ou des matières premières augmente, ceci entraîne généralement des coûts plus élevés et des bénéfices réduits pour les fabricants, même si leur entreprise est située à des centaines de kilomètres de distance. Inévitablement, les évaluations foncières refléteront une appréciation de la valeur des propriétés dans les régions minières et une baisse de valeur dans les centres urbains.

La crise des sociétés d'épargne et de crédit américaines résulte à la fois de la réglementation limitant la gamme de services qu'elles étaient autorisées à offrir et de la dispersion géographique des établissements, soit un par État. Encouragés par une conjoncture économique prometteuse dans le sud et le sud-ouest des États-Unis au cours des années 1970 et 1980, les établissements d'épargne et de crédit locaux ont consenti des prêts pour la construction immobilière dans ces régions. Or, les taux d'intérêt réels élevés et la décroissance de l'activité économique dans ces régions vers la fin des années 1980 ont conduit bon nombre des établissements d'épargne et de crédit à la ruine. Leur rôle consistant à consentir des prêts hypothécaires dans une région bien circonscrite, une détérioration de l'économie locale leur aura inévitablement porté un coup fatal.

En conséquence, on constate à quel point il est difficile de porter un jugement global sur le développement technologique du système bancaire américain. Les grandes banques américaines ayant accès à de vastes marchés (par exemple, au marché new-yorkais, caractérisé par une forte concentration de sièges sociaux d'entreprises et de firmes de courtage importantes) se comparent probablement avantageusement sur le plan mondial en ce qui touche l'expansion et l'utilisation de la technologie, tandis que les petits établissements dans des régions moins favorisées accusent certainement un retard sur le plan technologique. On ne saurait donc attribuer la faiblesse du système bancaire américain au manque d'innovation, mais, au contraire, au peu de diversification des portefeuilles de prêts des banques américaines devant l'interdiction de dépasser les frontières de l'État.

On assiste actuellement à une nouvelle vague de fusions au sein du système bancaire américain. Au moins deux importantes fusions ont été annoncées au début de 1991 et les nouvelles sociétés ainsi formées se retrouveront au nombre des 10 plus grandes banques américaines. De toute évidence, le secteur bancaire américain apprécie l'importance des économies d'échelle. Dans les États relativement populeux, comme l'État de New York, la Californie, l'Illinois et la Pennsylvanie, d'importantes économies d'échelle peuvent vraisemblablement être réalisées. Quant aux États moins populeux, ils continueront de faire face au même problème à moins que les lois américaines régissant les banques ne soient modifiées.

Au Canada

Tandis que le Japon fait office de chef de file mondial dans le domaine des guichets automatiques, le Canada se compare avantageusement aux autres pays industrialisés en termes d'investissements dans ce secteur.

L'échange de données informatisé n'est pas très répandu au Canada, mais les banques sont sur le point d'établir un réseau d'échange de données informatisé à l'intention des entreprises canadiennes. De plus, les services informatiques constitueront de façon générale des créneaux prometteurs pour les banques canadiennes dès que les propositions de déréglementation seront adoptées.

Le Canada accuse un important retard par rapport aux autres pays au chapitre du télévirement au point de vente, principalement en raison des hésitations des grands détaillants, malgré les expériences actuellement en cours. Quant aux cartes à mémoire et à la télébanque, elles en sont toujours au stade de projets pilotes.

Soutenu par des fournisseurs de services de télécommunications et d'informatique nationaux fiables, le secteur bancaire canadien présente une fiche enviable sur le plan technologique, en particulier dans le domaine des réseaux bancaires nationaux exploités sur une base commune.

Les établissements financiers canadiens doivent leur succès à une collaboration dans le but d'édifier la capacité critique nécessaire pour soutenir des réseaux communs et à une concurrence dynamique par laquelle ils tentent de se différencier par des produits novateurs et par un meilleur service. Le réseau Interac et le réseau de l'Association canadienne des paiements illustrent remarquablement cette coopération dans la création de réseaux communs.

L'Association canadienne des paiements régie pas des lois fédérales regroupe les établissements financiers canadiens et la Banque du Canada. Elle exploite un système national de règlement et de compensation des chèques et prévoit mettre en place un système de paiement national. Au 31 mai 1988, les établissements membres de cette association représentaient 95 p. 100 du passif sous forme de dépôts à vue transférables de tous les établissements de dépôt canadiens[72].

Grâce surtout à l'existence de l'Association canadienne des paiements, le système national de règlement et de compensation des chèques est, de l'avis de nombreux observateurs, l'un des systèmes sur support papier les plus efficaces au monde. Comme au Japon et au Royaume-Uni, la technologie canadienne est fortement tributaire des vieilles habitudes et, comme on le sait, les canadiens utilisent couramment les chèques.

Le réseau Interac a été établi en novembre 1984 par plusieurs membres influents de l'Association canadienne des paiements dans le but de créer un réseau de GA commun national reliant les systèmes de GA privés de différents établissements financiers.

Les retraits en espèces traités via le réseau sont passés de quatre millions de dollars en 1984 à 34 millions de dollars en 1987, pour atteindre la somme annuelle de 52 millions de dollars au cours des premiers mois de 1988[73]. Cette accélération rapide de l'utilisation des GA témoigne du succès du réseau Interac.

Globalement, les banques canadiennes utilisent de manière très efficace la technologie adaptée à leurs services actuels. Si les banques étrangères semblent en avance, notamment dans les domaines du télévirement au point de vente et de la télébanque, sur le plan de la satisfaction des besoins de leur clientèle et des services offerts, les banques canadiennes satisfont largement les normes technologiques mondiales. Plusieurs nouvelles technologies, comme le télévirement au point de vente et la télébanque, n'ont vraiment pas démontré aux consommateurs canadiens l'intérêt qu'elles présentent. Comme c'est le cas pour le secteur des télécommunications, le problème réside davantage dans la structure réglementaire que dans les investissements canadiens en R-D. Les banques canadiennes disposent de la technologie qui leur permettrait d'accroître leur champ d'activités, mais elles ne sont pas encore autorisées à le faire.

Les stratégies en matière de technologie et la R-D au sein du secteur bancaire canadien

En général, les établissements financiers canadiens acquièrent du matériel et des logiciels pour ensuite les adapter à leurs besoins. Les grandes banques et sociétés de fiducie se sont quant à elles dotées d'équipes de développement de systèmes, dont le principal mandat consiste à concevoir des applications bancaires compatibles avec les plates-formes matérielle et logicielle conçues par des fournisseurs externes.

Entre autres, l'équipe de développement de systèmes de la Banque Royale compte environ 1 400 employés. Quelque deux milliards de dollars ont été affectés au cours des cinq dernières années à l'acquisition et au développement de systèmes et on compte dépenser la même somme au cours des trois prochaines années[74]. On adapte la technologie, mais on conçoit également de nouvelles applications. Le groupe de systèmes intégrés de gestion de la Banque Toronto-Dominion, plus modeste, réunit environ 550 personnes; la banque y consacre entre 15 et 20 p. 100 de ses dépenses autres que d'intérêt[75]. Le groupe est chargé d'adapter la technologie, mais surtout de suivre de près les nouvelles applications.

Ce que dénonce le milieu bancaire, c'est que les travaux effectués par son personnel de développement de systèmes ne sont à toutes fins utiles pas admissibles aux crédits fiscaux consentis pour la R-D. À cet égard, le gouvernement reconnaît surtout la R-D réalisée par les fournisseurs de matériel et de logiciel, dont IBM est le principal représentant.

Les investissements en R-D et en technologie

Les banques canadiennes jugent que leurs activités, bien qu'elles soient concentrées sur l'adoption et l'adaptation de systèmes, constituent néanmoins de la R-D. Cependant, sur le plan fiscal, le gouvernement fédéral et les banques n'ont pas nécessairement la même définition de la R-D, et il semble que Revenu Canada accepte très peu de déductions de la part du secteur bancaire au titre de la R-D. Les déclarations d'impôt étant, bien entendu, confidentielles, toute définition de la R-D au sein du secteur bancaire au Canada reste à vérifier.

Si la question d'acheter ou de concevoir la technologie reste entière, les grandes banques et sociétés de fiducie peuvent difficilement trouver exactement ce qu'elles recherchent sur le marché en raison de la complexité de leurs activités. La Banque Toronto-Dominion, par exemple, a récemment entrepris une recherche à l'échelle mondiale dans le but d'acquérir un système de traitement des prêts hypothécaires. Or, le meilleur système qu'elle a pu trouver suffisait à peine à répondre à 52 p. 100 de ses besoins[76].

Les établissements financiers plus modestes et aux exigences relativement simples sont souvent en mesure de trouver sur le marché des applications déjà mises au point par des fournisseurs de logiciels. Quelques petites coopératives de crédit ont néanmoins conçu des systèmes bancaires novateurs, souvent en collaboration avec des fournisseurs.

Aussi, comme les définitions de la R-D varient non seulement d'un pays à l'autre, mais même d'une entreprise à l'autre, il est impossible de comparer directement les dépenses en R-D des secteurs bancaires étranger et canadien. Aucune banque canadienne ne semble s'être dotée d'un véritable service de R-D, mais toutes ont constitué des équipes de développement de systèmes sous une forme ou une autre. C'est donc sur la base de critères différents qu'il convient d'étudier la situation relative des banques canadiennes à ce chapitre, à savoir les investissements en matériel et en logiciel

informatique, l'âge ou la génération technologique du matériel électronique ou le total des dépenses et des investissements en télécommunications.

Le tableau 3 illustre la croissance rapide des achats de matériel et de logiciel informatique par des banques canadiennes.

Tableau 3. Total des investissements consentis par les banques canadiennes en matériel et en logiciel, de 1983 à 1990

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Au Canada	301,5	312,3	341,6	377,5	388,2	481,1	561,5	660,9
À l'extérieur du Canada	21,4	27,4	53,3	79,5	84,6	88,1	88,6	104,1
Total	322,9	339,7	394,9	457,1	472,8	569,2	650,1	765,0

Source : Association des banquiers canadiens, communication personnelle, 1991.

Pour maintenir sa position concurrentielle, l'ensemble du secteur financier canadien a investi massivement en technologie. En général, entre 1983 et 1989, les dépenses en matériel et outillage du secteur financier canadien ont augmenté en moyenne de 17 p. 100 par année, soit plus du double de la moyenne de 7,6 p. 100 enregistrée au cours de la période précédente s'échelonnant de 1975 à 1982[77]. S'il faut interpréter ces chiffres avec prudence puisque les banques n'incluent pas nécessairement les mêmes dépenses, les investissements du secteur bancaire canadien en technologie informatique semblent néanmoins assez considérables.

La croissance rapide des investissements dans la nouvelle technologie des établissements financiers canadiens s'inscrit dans une tendance mondiale. La demande de produits informatiques par les établissements financiers du monde entier croît à un taux supérieur à 40 p. 100 par année et s'établit actuellement aux environs de 30 milliards de dollars; il s'agit d'une croissance phénoménale (même si la puissance de calcul diminue en termes de coût unitaire). On estime que les banques commerciales américaines ont dépensé à elles seules 9,5 milliards de dollars en technologie informatique en 1986 et 12,5 milliards de dollars en 1989[78].

D'après ces estimations, le secteur bancaire américain a investi proportionnellement plus que sa contrepartie canadienne, mais par une faible marge seulement si l'on tient compte de la taille relative des deux économies, évaluée à 12 pour 1. Si l'on admet ce ratio, on en déduit qu'à l'investissement estimatif de 12,5 milliards de dollars des États-Unis en 1989 devrait correspondre un investissement canadien d'un milliard de dollars. Or, il a été de 650 millions de dollars, mais est ensuite monté en flèche pour atteindre 765 millions de dollars l'année suivante. Donc, les investissements du secteur canadien progressent à un rythme correspondant environ aux deux tiers ou aux trois quart de ceux de son concurrent américain. Cependant, cette comparaison ne tient pas compte d'un grand nombre de variables, notamment la proportion relative du secteur des particuliers par rapport au secteur commercial, l'importance des activités sur le plan international, les champs d'activités et enfin le véritable potentiel des fournisseurs. Néanmoins, les banques canadiennes jugent le niveau de leurs investissements en technologie plus que satisfaisant, ce que tendrait à confirmer la taille relativement plus importante des banques canadiennes par rapport aux banques américaines et leur capacité à profiter des économies d'échelle. N'étant pas limitées géographiquement comme le sont les banques américaines, elles peuvent unir leurs efforts grâce à leurs vastes réseaux et systèmes coopératifs. Voilà qui expliquerait des investissements proportionnellement moins élevés au Canada.

Non seulement les investissements en technologie augmentent, mais ils visent désormais davantage une amélioration du service qu'une réduction des coûts. On passe donc ainsi du traitement par lots centralisé au traitement décentralisé en direct et à un accès automatisé du client à l'échelle de la succursale.

Cette évolution fait suite aux progrès qui ont été réalisés sur le plan de la convergence des technologies de l'informatique et des télécommunications et ont permis de concevoir des systèmes de traitement décentralisé en direct et de générer toute une panoplie de nouveaux services bancaires. La présence d'un grand nombre de fournisseurs de services informatiques et de télécommunications a facilité cette introduction rapide de nouvelles technologies au sein du secteur bancaire canadien.

Les grandes banques de l'annexe I et sociétés de fiducie

La concurrence accrue des banques étrangères et des autres établissements financiers dans le domaine du crédit commercial a obligé les grandes banques et sociétés de fiducie canadiennes à réorienter leurs stratégies vers le secteur de détail. De plus en plus, on mise sur les réseaux électroniques pour améliorer la structure des réseaux de succursales dans le but d'offrir un service amélioré et un choix plus vaste de produits spécialisés à un coût moindre.

Les grandes banques et sociétés de fiducie sont parmi les plus importants utilisateurs de technologie au monde. Elles disposent des ressources financières nécessaires pour établir et exploiter de vastes réseaux électroniques et profitent en même temps d'importantes économies d'échelle grâce à leurs grands réseaux de détail. Toutefois, les divers produits et services offerts par les banques canadiennes ont inévitablement tendance à être similaires, étant donné que celles-ci ont généralement adopté la stratégie technologique d'adoption et d'adaptation. En fait, il est pratiquement impossible de différencier leurs gammes de produits actuelles.

Les banques de l'annexe II

Les filiales de banques étrangères pourraient prospérer si elles s'orientaient vers des créneaux spécialisés. En raison des barrières strictes à l'entrée imposées par les vastes réseaux de succursales des banques, ces filiales ont choisi d'exploiter des segments du marché très précis représentés par les groupes ethniques et les biens nantis ainsi que le marché de l'immobilier.

Malgré leur incapacité à concurrencer directement les grandes banques et sociétés de fiducie, notamment en raison d'un réseau de succursales moins étendu, les petites banques ont résolu le problème en adhérant au réseau Interac. De plus, en se concentrant sur des marchés spécialisés, les petites banques n'ont plus autant besoin du réseau électronique intersuccursales coûteux auquel s'attendent généralement les clients d'établissements plus importants. Le transfert technologique des banques mères compense l'absence d'économies d'échelle.

Enfin, les banques de l'annexe II pourraient être bien placées pour reconnaître les entreprises canadiennes présentant un potentiel de croissance exceptionnel et s'y associer. La spécialisation pourrait à cet égard se révéler un atout.

Les établissements financiers régionaux

Ces sociétés de fiducie, coopératives de crédit et caisses populaires de taille moyenne à succursales multiples sont en difficulté parce qu'elles sont directement en concurrence avec les grands établissements financiers nationaux qui profitent d'importantes économies d'échelle et de vastes réseaux de succursales. Comme ces établissements de taille moyenne disposent de ressources financières limitées et qu'ils ne peuvent profiter d'économies d'échelle aussi intéressantes, ils doivent se contenter d'un personnel de développement des systèmes restreint. En outre, ils ne peuvent prétendre à une participation au marché mondial du financement des entreprises.

Par ailleurs, le réseau moins étendu des établissements financiers régionaux leur permet de recourir à des fournisseurs externes, qui répartissent leurs coûts de développement de systèmes sur plusieurs clients, ce qui permet essentiellement aux établissements régionaux de réaliser des économies d'échelle.

L'accès à un réseau de GA commun constitue un autre avantage permettant de répondre aux exigences de la clientèle sur le plan pratique. Toutefois, l'utilisation des GA des concurrents comporte des coûts et augmente les risques potentiels d'abandonner une certaine clientèle aux mains de la concurrence.

Les établissements financiers régionaux les plus susceptibles de tirer profit d'un service personnalisé et d'une clientèle locale fidèle et qui utilisent à bon escient la technologie proposée par les fournisseurs continueront vraisemblablement de prospérer.

Les petites coopératives de crédit et sociétés de fiducie

Ces sociétés de fiducie et coopératives de crédit indépendantes disposent de ressources financières, de réseaux de distribution et d'une capacité de mise en réseau limités. Elles réussissent à conserver leur clientèle locale grâce à un service de qualité supérieure et à une longue tradition de service.

Ces établissements ont été, dans le passé, parmi les premiers à adopter de nouvelles technologies. La Credit Union Central en Saskatchewan, par exemple, a mis au point les premiers terminaux de renseignements sur les clients dans les années 1960, bien avant les banques.

Ce qui a causé la perte du système des coopératives de crédit est la méthode de répartition des coûts. Ces derniers sont en effet imputés aux différentes coopératives de crédit en proportion du nombre de membres, sans tenir compte des économies d'échelle. Les plus grandes coopératives de crédit se sont donc retrouvées à subventionner généreusement les petites et ont fini par concevoir leurs propres systèmes.

Le système bancaire indépendant et fragmenté des coopératives de crédit se prête mal à l'établissement d'un réseau intersuccursales. Les coopératives de crédit de la Saskatchewan et les caisses populaires du Québec utilisent quant à elles un système unique à l'échelle provinciale, mais elles constituent l'exception. Elles pourraient néanmoins être imitées par les autres.

En 1987, la Société canadienne de crédit coopératif a formé un comité de chefs de direction provenant d'établissements financiers nationaux et provinciaux. Le comité a reconnu que la compétitivité décroissante du système menaçait la survie des coopératives de crédit. En 1989, ce comité a mis sur pied une stratégie préliminaire dans le but de réaliser des économies d'échelle dans les domaines du développement et de la commercialisation, en réduisant, voire en éliminant, la multiplication inutile de services et en favorisant une plus grande coopération à l'échelle nationale. Malgré les mesures prises en ce sens, l'engagement de certaines provinces n'est toujours pas acquis[79].

La technologie et l'avenir du secteur bancaire dans le monde

L'évolution du secteur bancaire mondial pourrait avoir une autre conséquence étroitement liée à la technologie : les entreprises, en particulier celles du secteur industriel, qui utilisent la technologie à bon escient et peuvent s'attendre à une croissance réelle et à une amélioration soutenue de leur rentabilité profiteront d'une meilleure cote de solvabilité. Si, à long terme, la technologie s'impose au sein de l'économie mondiale, les banques canadiennes auront tout intérêt à se doter de moyens leur permettant d'évaluer la compétitivité technologique de leurs clients de manière à juger de leur solvabilité. Les banques canadiennes envisagent-elles cette possibilité?

Un intéressant débat est actuellement engagé au sein du secteur bancaire canadien quant aux conséquences du développement technologique mondial. Mais pour l'instant, le secteur ne s'est pas, de façon générale, doté des moyens et du savoir-faire nécessaires pour analyser l'orientation technologique des secteurs commercial et industriel. C'est d'ailleurs l'aspect technologique qui distingue le plus les banques canadiennes des banques japonaises (et, dans une moindre mesure, des banques américaines et européennes).

Autre question liée directement à l'évaluation des moyens technologiques des sociétés clientes : les banques peuvent-elles ou devraient-elles inciter leur clientèle à accroître leur potentiel technologique dans le but d'améliorer leur solvabilité?

À cette question, les banquiers répondent que la stratégie en matière de technologie relève de la direction de l'entreprise et qu'ils doivent prendre soin de ne pas orienter directement ou indirectement leurs décisions en exerçant des pressions subtiles, de crainte de voir l'emprunteur les blâmer pour d'éventuels déboires associés à des décisions dictées par eux. Les tribunaux ont déjà statué que de telles pressions suffisent à annuler le droit de la banque à sa garantie sur le prêt. Évidemment, les banquiers ont l'intention de tenir compte de leur évaluation du développement technologique de la société emprunteuse dans le cadre de leur décision de lui consentir ou non un prêt, mais jugent toute intervention dans des domaines du ressort de la direction comme inappropriée et risquée.

Quoiqu'il en soit, les banquiers canadiens ont du mal à évaluer les impacts technologiques. La structure bien connue de l'économie canadienne, fortement orientée vers les services et l'extraction et la transformation des matières premières, laisse aux banques canadiennes peu d'occasions d'acquérir sur place de l'expérience quant aux besoins de financement des grandes sociétés de produits technologiques à forte croissance. En général, on ne trouve pas au Canada ces grosses multinationales indigènes qui dominent les secteurs étrangers tels que le secteur japonais de l'électronique, le secteur américain de l'aérospatiale ou encore le secteur européen des produits pharmaceutiques. En conséquence, les banques canadiennes dont les activités sont surtout ou exclusivement concentrées au Canada sont inévitablement pénalisées.

En outre, l'évolution de l'économie mondiale sur le plan technologique et la réponse des secteurs bancaires étrangers soulèvent de nombreuses et importantes questions pour les banques canadiennes et leur rapport avec la technologie en général.

Perspectives de croissance du secteur bancaire canadien

Au cours des dernières années, l'actif des banques canadiennes en dollars courants a progressé de 8,6 p. 100 par année, ce qui correspond à peu de choses près à la croissance en dollars courants de l'économie canadienne dans l'ensemble. (Si l'on tient compte d'un taux d'inflation moyen annuel de

5,3 p. 100, cela correspondrait à une croissance réelle de l'actif variant entre 3,0 et 3,5 p. 100 par année.) Les services financiers spécialisés des sociétés de fiducie ont toutefois connu une croissance légèrement plus rapide, reflétant leur concentration dans des secteurs de l'économie (par exemple, le secteur de l'immobilier) s'étant particulièrement illustrés par rapport à l'économie. Mais les banques canadiennes peuvent-elles améliorer leur potentiel de croissance?

Comme les prêts à la consommation devraient évoluer parallèlement à l'économie dans l'ensemble, les services bancaires aux particuliers ne devraient pas connaître une croissance plus forte. Le revenu personnel disponible a très peu augmenté au cours des vingt dernières années et les ratios d'endettement des consommateurs ont même enregistré une légère hausse au cours des années 1980. À titre d'illustration, les prêts automobiles font désormais l'objet de financements à plus long terme. De plus, à l'exclusion des banques, les émetteurs de cartes de crédit aux États-Unis (par exemple, la société de téléphone AT&T) augmentent la concurrence sur ce marché en exerçant des pressions à la baisse sur les taux d'intérêt et en limitant les bénéfices des banques. Bref, la croissance de l'actif sous forme de prêts à la consommation ne devrait pas dépasser la progression de l'économie en général.

Le marché des petites entreprises et des entreprises non constituées en société présente un plus grand potentiel de croissance que le marché du crédit à la consommation, même s'il reste limité. Au cours des vingt dernières années, les petites entreprises et les entreprises non constituées en société canadiennes ont créé plus d'emplois que les plus grandes sociétés. En conséquence, ce secteur pourrait constituer un marché en croissance pour l'actif des banques. Toutefois, la croissance de ces entreprises et de leur rentabilité reste limitée. Dans le cas de l'entreprise non constituée en société, il n'est toutefois pas exclu que les plus prospères se constituent en société dans le but d'obtenir un traitement fiscal plus avantageux. Curieusement, on constate toutefois que certaines banques canadiennes visent les marchés de la petite entreprise et de l'entreprise non constituée en société qu'elles considèrent comme un marché prometteur[80].

Le financement de la moyenne et de la grande entreprise semble offrir le meilleur potentiel de croissance et ce, pour deux raisons.

D'abord, ces entreprises participent proportionnellement beaucoup plus au commerce mondial puisqu'elles sont les seules à pouvoir assumer les coûts élevés de commercialisation et de distribution. Ensuite, on assiste à l'émergence, à l'échelle mondiale, d'un nouveau marché visant le financement de blocs de contrôle de ces entreprises, soit celui des services de banque d'affaires. Ces deux éléments supposent que les banques qui financent surtout des entreprises de croissance — généralement à forte composante technologique, comme nous le verrons — pourraient voir leur actif croître plus rapidement que l'économie mondiale dans son ensemble.

Il existe, évidemment, d'autres marchés pour les services bancaires canadiens, dont la vente des titres d'emprunt gouvernementaux et le financement immobilier. Mais au Canada, tout au moins, ces deux marchés semblent relativement limités. Les gouvernements canadiens s'efforcent actuellement de réduire leurs déficits, tandis que certaines variables démographiques comme le vieillissement de la population semblent indiquer qu'à l'avenir, le marché de la propriété résidentielle devrait ralentir par rapport à l'économie. (Le secteur immobilier étranger, en particulier les biens-fonds de récréation, pourrait toutefois constituer un marché en forte croissance.) Le marché immobilier commercial pourrait présenter un certain potentiel de croissance, mais comme celui de la petite entreprise et de l'entreprise non constituée en société, il devrait progresser au même rythme que l'économie, sans plus. La croissance des différents marchés dépend d'un grand nombre de facteurs, mais globalement, les meilleures chances de dépasser le rythme de croissance de l'économie reposent sur un financement sélectif des entreprises[81].

Changements au sein du secteur bancaire mondial : la restructuration du financement des entreprises

On observe au sein du secteur bancaire mondial un phénomène tout à fait nouveau, celui de la participation des banques à la restructuration du financement des entreprises. Ce rôle, quoique controversé, pourrait marquer un tournant pour les services bancaires. D'ailleurs, l'évolution du secteur bancaire mondial devrait vraisemblablement être étroitement liée aux initiatives mises de l'avant pour profiter de cette occasion de croissance.

Jusqu'au milieu des années 1970, pratiquement aucune banque dans le monde n'était disposée à prêter des fonds destinés à l'acquisition de valeurs mobilières, par exemple des actions ordinaires de sociétés cotées en bourse. Les courtiers en valeurs mobilières acceptaient néanmoins, et le font toujours, de conclure des achats «sur marge» dans le cas de leurs clients ayant une bonne réputation de solvabilité (c'est-à-dire que les courtiers acceptaient de prêter à leurs meilleurs clients la somme nécessaire pour leur permettre d'acquérir des valeurs mobilières), mais ce mécanisme était rigoureusement réglementé. Cette réglementation stricte avait été imposée à la suite du krach boursier d'octobre 1929, où l'on avait assisté à un effondrement du cours des actions attribuable au très faible nombre d'investisseurs pouvant présenter de véritables garanties au cours des années 1920. Les banques ont alors pensé qu'elles devaient se retirer d'un tel marché.

Les importants soldes en espèces accumulés par l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) au début de la crise pétrolière des années 1970 ont contribué à renverser cette attitude. L'ascension rapide des prix du pétrole a entraîné ce qu'on appelle communément un transfert de revenu, dans ce cas-ci des consommateurs de l'Ouest vers les gouvernements des pays de l'OPEP. En très peu de temps, les banques sont devenues des intermédiaires assurant la garde de sommes excédentaires fabuleuses. Comme les ventes de pétrole étaient négociées en dollars américains, les banques traitant surtout dans cette devise sont devenues un lieu privilégié pour le dépôt de ces fonds. Comme les banques devaient payer des intérêts sur ces dépôts, elles ont dû se porter à la recherche d'éventuels emprunteurs. C'est alors que les entrepreneurs capables de convaincre leur banquier que le titre d'une entreprise donnée était fondamentalement sous-évalué, et en conséquence présentait un potentiel sûr, ont pu recouvrer une certaine respectabilité. De plus, certains gouvernements arabes, notamment celui du Koweït, se sont mis à investir sur le marché boursier pour acquérir des actions d'entreprises privées. Ces entrepreneurs et les gouvernements ont alors commencé à utiliser les dépôts des banques pour effectuer leurs investissements.

Par ailleurs, aux États-Unis, la croissance et l'évolution des opérations de fusion et d'acquisition au cours des deux dernières décennies ont contribué à la mise en place d'un véritable marché mondial pour le contrôle des entreprises. Cette multiplication des fusions et des acquisitions a donné naissance à de nouvelles techniques de financement, la plus connue (célèbre serait plus juste) étant la prise de contrôle adossée, qui est apparue dans les années 1980. Un important noyau de banques d'affaires, de banques commerciales, de firmes de consultants se spécialisant dans les fusions et les acquisitions et enfin de sociétés de placement spécialisées dans les achats adossés utilisent désormais plusieurs nouvelles techniques de prise de contrôle adossée pour étendre l'envergure des prises de contrôle et des réorganisations dans le secteur privé.

Sur cette lancée, plusieurs établissements financiers américains ont acquis pour la première fois des participations dans des entreprises commerciales et industrielles diversifiées, ou encore en ont pris le contrôle. Comme les économies riches cherchent des possibilités d'investissement afin d'obtenir des liquidités (entendez le Japon et l'Extrême-Orient dans le contexte actuel) et que les secteurs industriels en Europe se regroupent en prévision d'un marché décloisonné en 1992, on assiste à la création d'un nouveau marché mondial pour la restructuration de la propriété des entreprises.

À la fois directement et indirectement, les banques jouent un rôle beaucoup plus important dans l'élaboration de ces nouvelles structures de financement que par le passé; directement, parce leurs prêts constituent une plus large part des fonds affectés au financement des entreprises et que leur participation aux négociations peut leur rapporter des recettes intéressantes sous forme de frais, et indirectement, parce que de nouveaux intermédiaires utilisent les fonds des banques pour acquérir, fusionner, liquider et rationaliser des entreprises. Or, les éléments qui ont contribué à ce nouveau rôle des banques dans le domaine du financement des entreprises, avec en tête de liste la technologie, ne semblent pas devoir disparaître.

Les années 1980 à l'origine de changements au sein des marchés financiers

Différentes forces s'exerçant au sein des marchés financiers mondiaux ont contribué à la croissance et à l'expansion des nouvelles structures de financement des sociétés, notamment l'urgence pour les entreprises commerciales en bonne situation financière de progresser. Ces dernières tendent à envisager des acquisitions lorsque la croissance de leurs propres composantes ne suffit plus. Les entreprises vulnérables ou en difficulté quant à elles recherchent de nouvelles sources de capital, soit pour gagner du temps de manière à se tirer d'un mauvais pas, soit pour restructurer leurs affaires. La plupart préfèrent agir seules en recherchant une nouvelle source de capital ou une éventuelle acquisition. Parfois, cependant, elles deviennent la cible d'une autre entreprise avide de contrôle. Les intermédiaires recherchent des occasions de promouvoir des associations entre des acheteurs solides et des vendeurs intéressants et facilitent la conclusion de fusions, d'acquisitions ou de prises de contrôle adossées.

Ces forces ne se sont jamais autant manifestées aux États-Unis qu'au cours des années 1980. Au cours de la décennie, on a vu augmenter l'envergure, la portée et la fréquence des changements dans les structures financières conduisant à un contrôle réel des entreprises. En principe, rien ne semble d'ailleurs devoir freiner ce phénomène. L'éclatement de l'économie mondiale et l'accès aux marchés des différents pays favorisant la circulation des fonds, les placements et le commerce ont élargi les possibilités de prise de contrôle des sociétés. Malgré la récession mondiale de 1990 à 1991, ces forces sous-jacentes, décrites ci-après, devraient se manifester de nouveau et s'intensifier.

- *La technologie bancaire.* Avant toute chose, c'est la technologie qui permet d'accumuler, de mobiliser et de céder de vastes blocs de capitaux. C'est encore une fois la technologie qui permet de déplacer physiquement les fonds (il s'agit en réalité des crédits électroniques) vers le lieu d'acquisition en moins de une ou deux secondes. On prétend au sein du secteur bancaire qu'à chaque seconde, le centuple des sommes requises sous forme de liquidités pour financer le commerce mondial est transféré électroniquement n'importe où dans le monde à des fins d'acquisition ou de spéculation. C'est la technologie qui soutient et qui fait fonctionner ce marché. Bien entendu, un investissement majeur n'est pas soumis, structuré et réalisé aussi rapidement. Mais c'est largement grâce à l'informatique et aux télécommunications que les banques peuvent désormais prendre part à de telles opérations sur le plan international.

- *La mondialisation des marchés financiers.* Au cours des deux dernières décennies, nous avons assisté à une augmentation phénoménale de l'envergure, du volume et de la rapidité des transferts de fonds ou des investissements entre les pays. Pour les investisseurs d'aujourd'hui, il est aussi simple de transférer des fonds de Toronto à Tokyo que de régler un paiement à Toronto même. De la même façon, un investisseur new-yorkais peut être informé aussi rapidement et précisément d'une occasion de placement à Francfort qu'à New York. Dans les établissements financiers et les salles

de négociation des entreprises partout dans le monde, des milliers de négociateurs ont accès en temps réel aux cours d'une gamme toujours plus étendue d'effets du marché monétaire ou du marché des capitaux. Globalement, la technologie rend les marchés financiers plus efficaces et, en conséquence, les investisseurs sont appelés à effectuer, à surveiller et à gérer des investissements de toutes sortes au sein d'un marché mondial unifié.

- *La déréglementation.* La déréglementation des marchés financiers nord-américains, européens et asiatiques se poursuit. Les effets les plus visibles et durables demeurent cependant l'ouverture des marchés financiers nationaux aux concurrents étrangers et le relâchement progressif des restrictions empêchant les banques nord-américaines, japonaises et anglaises de participer aux marchés boursiers. Les barrières à la concurrence étrangère disparaissant peu à peu, les banques, les firmes de courtage et les investisseurs institutionnels profitent d'un accès toujours plus grand aux marchés monétaires et des capitaux de chacune des grandes économies. Tout comme les firmes de courtage ont vu leurs occasions de réaliser des bénéfices s'accroître grâce à l'expansion du commerce des valeurs mobilières, à leur rôle d'intermédiaire entre les établissements financiers et les sociétés et à la négociation de valeurs mobilières, de même un grand nombre de banques commerciales commencent à utiliser tous les moyens à leur disposition pour pénétrer le marché des valeurs mobilières.

- *Les occasions d'échapper aux exigences contraignantes de rendement à court terme.* Au cours des années 1980, les gestionnaires de portefeuilles institutionnels nord-américains ont exercé des pressions sur la direction des entreprises cotées en bourse dans le but de favoriser une croissance des bénéfices à court terme, soit sur une base trimestrielle. Les gestionnaires sont alors devenus préoccupés par la rentabilité à court terme et ont mobilisé des ressources rares pour réaliser des objectifs à court terme seulement. Dans certains cas, cela a contribué à désintéresser complètement les gestionnaires des succès à long terme de leur entreprise et donc à compromettre leur survie. De plus en plus confrontés à de nouveaux concurrents relativement libres de telles contraintes à court terme, en particulier les Japonais, certains gestionnaires se sont mis à envisager des propositions qui pouvaient les soulager des pressions du marché public en restructurant la société au moyen de financement privé. Les banques étaient alors en mesure de leur fournir un financement correspondant à leurs besoins.

Chacune de ces forces qui s'exercent nous amènent à faire le même constat : les établissements financiers font face à un nivellement et à une convergence de la concurrence à l'échelle mondiale avec, pour conséquence inévitable, l'établissement d'un marché mondial pour le contrôle des entreprises que cherchent à exploiter les banques d'affaires.

L'apparition des banques d'affaires en Europe et aux États-Unis

En Europe, les services de banques d'affaires existent depuis longtemps. De ce point de vue, les banques au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Suisse et dans les autres pays européens se ressemblent. Ce qui les unit, c'est qu'elles détiennent pour la plupart des participations dans leurs sociétés clientes ou encore qu'elles partagent la propriété avec leurs clients ou d'autres investisseurs de toute une variété d'entreprises commerciales et industrielles. Ces banques établissent d'étroites relations exclusives et semi-permanentes avec un groupe d'entreprises commerciales. (En Europe, l'expression banque universelle est utilisée pour désigner des établissements qui offrent des services encore plus diversifiés, dont la négociation des valeurs mobilières et même des services d'assurance.)

Aux États-Unis, vers la fin des années 1980, les bénéfices substantiels réalisés par les intermédiaires financiers transformant le marché national pour la propriété des entreprises ont incité quelques banques américaines spécialisées dans les opérations de fusions, d'acquisitions et de prises de contrôle adossées à définir leurs services sous l'appellation de banques d'affaires. Cependant, le terme reste toujours très imprécis en Amérique du Nord. Comme il peut aisément englober la gamme complète des services de financement, de consultation et autres liés à ces opérations de prise de contrôle des entreprises, certaines banques commerciales américaines et autres intermédiaires financiers ont également adopté cette appellation. Si aucun établissement financier américain important n'a encore eu à se redéfinir comme une banque d'affaires, le terme se répand de plus en plus pour décrire la fonction de propriété de même que les services de financement et de consultation liés au marché du contrôle des sociétés.

Un bon exemple est celui de la J.P. Morgan and Company. Tandis que les autres principales banques américaines, notamment Citicorp, limitaient leurs dépenses en 1991, Morgan prenait de l'expansion tant aux États-Unis qu'à l'étranger. En mai de la même année, par exemple, Morgan prenait ferme la première émission d'obligations d'une entreprise privée latino-américaine depuis 1982.

Comme en faisait état un article récent du *BusinessWeek*, le succès actuel de la banque Morgan résulte non pas d'un simple remaniement, mais bien d'une restructuration complète, voire d'une redéfinition du mandat de l'établissement. De banque commerciale traditionnelle, Morgan s'est transformée en une banque universelle de style européen cumulant les fonctions de banque d'affaires et de banque commerciale. Les analystes considèrent maintenant que Morgan sera au nombre de la poignée de firmes qui domineront le marché financier mondial dans les années 1990[82].

Les bénéfices et les frais générés par ce type d'activités sont considérables. En 1988, les fusions et les acquisitions ont totalisé plus de 260 milliards de dollars. Les intermédiaires et conseillers financiers qui les ont orchestrées en conseillant les dirigeants ou en structurant le financement des fusions, des acquisitions et des prises de contrôle adossées ont pour leur part empoché plusieurs milliards de dollars de bénéfices au cours de la même année. De plus, les revenus sous forme de frais qui en sont issus représentent une autre source de bénéfices pour les banques. À cet égard, le rachat de RJR Nabisco Co. par KKR, la plus importante prise de contrôle adossée réalisée à ce jour, constitue un bon exemple. Pour une affaire qui aura pris moins de six mois à se conclure, cette transaction de 25 milliards de dollars a généré à elle seule quelque 350 à 400 millions de dollars sous forme de frais que se sont partagés une douzaine de banques commerciales et d'affaires ayant conseillé les parties et mobilisé les sommes nécessaires pour financer l'affaire.

La croissance et la rentabilité de cette nouvelle forme de banques d'affaires aux États-Unis en ont fait un modèle pour le marché des prises de contrôle des sociétés actuellement en évolution en Europe et en Asie, mais n'ont pas eu le même impact au Canada en raison du contexte réglementaire. Les banques, les firmes de courtage et les autres intermédiaires financiers européens et asiatiques s'efforcent de comprendre l'expérience américaine et de l'adapter à leurs propres marchés en plus d'accroître rapidement les occasions de fusions et d'acquisitions outre-frontière, ce qui confirmera la mondialisation du financement de la prise de contrôle des sociétés.

À l'avenir, un grand nombre de banques d'affaires pourraient se transformer en multinationales dotées de portefeuilles diversifiés à l'échelle mondiale, ce qui laisse entrevoir de nouveaux débouchés sur le plan technologique au sein du secteur bancaire.

Les banques d'affaires — Retombées sur le plan technologique

Jusqu'ici, la restructuration du financement des entreprises aux États-Unis n'a manifestement pas été dirigée exclusivement vers les firmes à forte composante technologique. Par exemple, on compte parmi

les entreprises ayant pris part à des prises de contrôle adossées toute une variété d'entreprises des secteurs de l'aviation, de la transformation des aliments, du détail et de l'immobilier. Or, l'évolution des structures de financement des entreprises se poursuit.

Si la technologie devient un élément déterminant de différentiation entre les entreprises à rendement élevé ou en forte croissance et d'autres moins prospères, et si certaines banques sont appelées à jouer un rôle majeur dans le financement des prises de contrôle des entreprises, c'est nécessairement par des investissements en technologie qu'elles pourront s'assurer des bénéfices importants. La croissance de leur actif devrait alors vraisemblablement être plus forte que celle de l'économie mondiale.

L'expansion du commerce mondial devrait se traduire par l'omniprésence de la composante technologique. En termes réels, le taux de croissance annuel du commerce mondial (qui côtoie généralement les 6 p. 100) correspond approximativement au double du produit mondial brut total (3 p. 100). Par ailleurs, les ventes de produits de haute technologie augmentent deux fois plus vite que le commerce mondial. Ainsi, les ventes totales dans le secteur de l'électronique ont augmenté d'environ 12 p. 100 par année. (*Voir* la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada, n° 14 — *L'électronique au Canada.*) Le secteur de l'électronique est composé d'entreprises et de secteurs d'activités en croissance, aussi les banques qui les financent verront leur part de marché augmenter au détriment des autres. En conséquence, les banques pourraient fort bien devoir acquérir une certaine compétence en matière de technologie pour être en mesure à l'avenir de juger de la solvabilité d'un grand nombre de leurs clients. Il est probable que les banques qui acquerront une telle compétence auront l'avantage sur leurs concurrents.

Cependant, les nouvelles techniques de financement favorisant la restructuration des sociétés devront être transformées si, à l'avenir, les entreprises à forte composante technologique constituent un potentiel de croissance pour les milieux financiers. En particulier, si les nouvelles structures de financement des entreprises ne font que maintenir les exigences contraignantes sur le rendement à court terme, elles pourraient nuire à la stratégie de bon nombre d'entreprises en matière de technologie et de R-D. Les gestionnaires des unités de R-D, aussi compétents soient-ils, ne peuvent commander la créativité; elle doit être nourrie. Malheureusement, si les délais accordés pour produire des résultats sont trop courts, on se prive de cette créativité. D'une part, il est vrai que la transformation d'une entreprise commerciale en société fermée (par exemple, au moyen d'une prise de contrôle adossée) peut lever ces contraintes et, en conséquence, favoriser les projets de R-D. D'ailleurs, certaines entreprises canadiennes dans les secteurs de l'électronique et des pièces automobiles l'ont prouvé. (*Voir* la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada, n° 2 — *Les pièces d'automobile au Canada* et n° 14 — *L'électronique au Canada.*) Mais, d'autre part, à la suite d'une prise de contrôle adossée, la prudence a souvent raison du service de R-D puisqu'il faut libérer les fonds autogénérés et régler la dette.

D'ailleurs, à la suite des fusions et des prises de contrôle adossées des années 1980, de nombreux analystes se sont plaints de la baisse des investissements en technologie et en R-D dans un tel contexte. En général, au lendemain d'une acquisition par endettement comme une prise de contrôle adossée, on a tendance à mettre l'accent sur les fonds autogénérés. De nombreux exemples témoignent du démantèlement des services de R-D destiné à réduire les dépenses à court terme. Mais en sera-t-il de même ou doit-il en être de même à l'avenir pour les opérations de banque d'affaires?

L'aboutissement logique des banques d'affaires : le *keiretsu* japonais

Tous les éléments décrits précédemment et favorisant les opérations de banques d'affaires trouvent leur aboutissement logique dans le *keiretsu* japonais ou la famille d'entreprises[83].

Le *keiretsu* est un regroupement d'entreprises réunies autour d'un noyau de banques qui fournissent des services de financement et de gestion. De plus, le *keiretsu* est intégré à la fois verticalement et horizontalement. Par exemple, il inclut généralement une grande entreprise de fabrication, comme un fabricant de produits électroniques de consommation, dont les fournisseurs de composantes et de services d'assemblage sont intégrés verticalement et qui aurait elle-même des liens sur le plan horizontal avec, par exemple, une entreprise du secteur des boissons et des aliments, un fournisseur de métaux, de matières plastiques ou autres produits manufacturés et enfin, une importante société de commerce international veillant à la commercialisation des produits sur les marchés de l'exportation et assurant un excellent pouvoir de négociation sur le marché de l'importation (par exemple, les matières premières). Toutes ces entreprises partagent une même information commerciale, un même financement à taux réduit et une même orientation générale. Le groupe Mitsui, par exemple, comprend des entreprises des secteurs des fibres et des textiles, des denrées alimentaires, de la construction, du commerce de détail, des finances et des assurances, des produits chimiques, de la pulpe et du papier, des mines, de l'acier et des métaux, du transport et de l'entreposage, de la machinerie, de l'automobile, etc. Une douzaine d'autres entreprises sont également associées indirectement au groupe.

Chaque groupe, ou *keiretsu*, comprend un noyau formé de banques commerciales et généralement une ou deux autres entreprises, dont une société de commerce international. La banque commerciale de chaque groupe joue, de façon informelle, un rôle de coordination.

Si les sociétés de portefeuille telles qu'on les connaît ne sont plus actionnaires majoritaires des membres du *keiretsu*, le contrôle financier reste largement aux mains de la «famille». Les entreprises associées au groupe peuvent se financer ailleurs, mais font surtout affaire avec la banque du groupe. La banque et les autres firmes du groupe sont également actionnaires des autres firmes membres. La participation d'une même firme dépasse cependant rarement 2 à 3 p. 100 des actions totales des autres firmes membres. On constate dans les faits qu'en fin de compte, le contrôle effectif de chaque société membre est détenu invariablement par des actionnaires considérés comme stables au sein du même groupe.

Les membres de chaque groupe réalisent la majeure partie de leurs opérations commerciales au sein du groupe. Ils se procurent leurs fournitures et matières premières lorsque c'est possible auprès des autres membres du groupe et commercialisent leurs produits par l'entremise de la société de commerce international du groupe. On estime que les membres traitent jusqu'à 50 p. 100 de leurs opérations commerciales avec d'autres sociétés appartenant à leur groupe.

Plus important encore, le *keiretsu* coordonne la planification et la stratégie des firmes membres. Même si les firmes représentent toute une variété de secteurs et que chacune est officiellement détenue et gérée par des intérêts indépendants, on exerce une coordination et l'on entretient des communications suivies sur tous les plans. En particulier, les PDG des sociétés près du centre se rencontrent périodiquement pour discuter de questions d'intérêt commun et pour coordonner leurs stratégies commerciales.

Dans le cas de Mitsui, par exemple, les présidents d'environ 25 des firmes les plus importantes sur le plan stratégique se rencontrent toutes les deux semaines, le jeudi (on les désigne d'ailleurs sous le nom de groupe du deuxième jeudi ou *nimoku-kai*).

On ne saurait trop insister sur l'importance de ces rencontres à l'occasion desquelles les PDG discutent en toute simplicité de sujets comme les nouvelles gammes de produits, les stratégies en matière de concurrence et les politiques gouvernementales. Ils peuvent alors décider d'assurer une aide subtile mais significative aux sociétés membres qui lancent de nouveaux produits, pénètrent de nouveaux marchés ou encore se trouvent en position particulièrement délicate sur le plan stratégique. Supposons, par exemple, qu'un membre du groupe Mitsui comme Toyota tente de pénétrer un nouveau marché à l'étranger, entreprise dont le succès pourrait avoir des retombées sur l'ensemble du groupe

sur le plan stratégique. Dans un tel cas, la banque du groupe pourra accorder à Toyota un financement avantageux et compenser en haussant légèrement le coût du capital des autres membres du groupe. Essentiellement, le groupe se trouve à financer le coût du capital des firmes chaque fois que leurs activités revêtent une importance stratégique. D'autres firmes membres peuvent fournir une assistance en prêtant du personnel technique ou de direction ou en étendant l'échéance de leurs comptes intersociétés à un an ou plus de façon à augmenter les liquidités disponibles.

L'exemple classique de segments intégrés verticalement au sein d'un *keiretsu* est le secteur de l'automobile japonais. Chacun des principaux assembleurs d'automobiles du secteur est soutenu par toute une hiérarchie de sociétés, chaque échelon étant chargé d'un certain processus technologique, des matières premières aux composantes, puis aux sous-assemblages et ainsi de suite jusqu'à l'assemblage final du véhicule. Les relations en amont et en aval sont parfois formelles, mais surtout informelles. Habituellement, l'assembleur s'engage tacitement à continuer d'acheter les composantes du fournisseur de pièces, qui s'assure en retour que les membres de son personnel acquièrent ce modèle de véhicule et pas un autre. (*Voir* la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada, n° 2 — *Les pièces d'automobiles au Canada* et n° 4 — *Les véhicules automobiles au Canada.*)

Plus important encore, toute cette hiérarchie est reliée à une seule et même banque. Encore une fois, les mêmes relations informelles mais essentielles s'exercent.

Une brève étude de cas illustre les principales conséquences d'un tel mécanisme. En 1974, un assembleur d'automobiles japonais, Mazda, a connu des difficultés financières. Mazda avait d'abord autorisé la mise en valeur d'une innovation majeure, le moteur rotatif Wankel. Malheureusement, en 1974, époque où l'approvisionnement en pétrole était perturbé et où le prix de l'essence augmentait en flèche, le moteur Wankel se révélait relativement inefficace au chapitre de la consommation de carburant, entraînant ainsi une chute abrupte des ventes de Mazda, particulièrement aux États-Unis.

À cette époque, Mazda n'était pas un producteur important sur le plan mondial, rien de commun avec la société d'aujourd'hui. Malgré cela, la banque du *keiretsu* auquel appartenait Mazda à ce moment s'est chargée de mobiliser du financement pour permettre à Mazda de surmonter cette crise. La banque s'y était prêtée de bonne grâce, reconnaissant le potentiel à long terme de la nouvelle technologie de Mazda.

Ce type de collaboration peut également s'exercer dans l'autre sens. Par exemple, Toyota Motors a fourni récemment des réserves à sa banque dans le but de lui permettre de maintenir ses liquidités — exemple inhabituel d'un client prêtant des fonds à la banque plutôt que l'inverse. Étant donné que Toyota tire actuellement la majeure partie de ses bénéfices de ses placements et non de sa fabrication, elle était tout à fait en mesure de consentir ce prêt[84].

La structure de type *keiretsu* caractérise l'industrie japonaise. La notion de palier permet l'intégration de nouvelles techniques produites tantôt par de petites entreprises novatrices, tantôt dans les laboratoires d'importantes multinationales. L'intégration a permis aux secteurs de l'électronique et des véhicules automobiles japonais de dominer littéralement le marché mondial. Soutenues par des réseaux de commerce international et financées par une grande banque, les entreprises de ces secteurs sont des concurrents redoutables. Mais, comme le signalent plusieurs rapports de la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada (*Voir*, par exemple, n° 2 — *Les pièces automobiles au Canada*, n° 3 — *Le fer et l'acier au Canada*, n° 4 — *Les véhicules automobiles au Canada*, n° 6 — *Les produits pétrochimiques et les résines au Canada*, n° 8 — *Les métaux non ferreux au Canada*, n° 10 — *La machinerie au Canada* et n° 14 — *L'électronique au Canada*), c'est la technologie qui dicte l'expansion de ces secteurs, tant sur le plan des procédés de fabrication que de la conception de nouveaux produits.

Les analystes, particulièrement aux États-Unis, font remarquer que les banques japonaises n'enregistrent pas des bénéfices annuels proportionnels à leur actif. Une telle conclusion semble toutefois hors de propos. Le rôle des banques au Japon consiste principalement à assurer la rentabilité de leur clientèle industrielle. À long terme, les bénéfices réalisés par leurs clients assurent leur propre solvabilité et leur stabilité à long terme.

Dans un article récent paru dans *Fortune*, le *keiretsu* est défini comme une nouvelle forme de capitalisme basé sur les alliances industrielles[85]. Il assure une parfaite autonomie depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'aux produits finis, en passant par toutes les étapes intermédiaires de fabrication, en plus de fournir des services de commercialisation et de financement d'envergure mondiale. Cette formule a permis la création d'entreprises dites superefficaces sur le modèle des secteurs de l'électronique et de l'automobile japonais. Nul doute qu'on peut critiquer les structures sociales, les pratiques de travail et les habitudes commerciales japonaises. Mais quelles que soient ces réserves d'ordre social sur les résultats du *keiretsu*, il faut reconnaître qu'il s'agit d'une extraordinaire organisation industrielle. Par ailleurs, dans l'exemple japonais, la technologie a joué un rôle déterminant dans le succès des banques et de leurs clients.

Conséquences sur l'évolution des services bancaires au Canada

Il n'y a pratiquement rien au Canada qui rappelle la structure du *keiretsu*, certainement rien qui se compare aux entreprises multinationales de haute technologie japonaises. Par ailleurs, on peut légitimement affirmer que les opérations de banque d'affaires des banques canadiennes sont très limitées.

On peut se demander si les banques canadiennes disposent à l'heure actuelle d'une connaissance du marché et des moyens de prévoir les progrès technologiques qui leur permettent de laisser leurs dirigeants gérer l'orientation générale des entreprises, comme le font leurs homologues japonais. En effet, on constate au Canada l'absence relative de firmes concurrentielles dans les principaux domaines d'utilisation de la technologie (par exemple, l'aérospatiale, l'électronique, l'automobile et les produits chimiques). Ainsi, les banques canadiennes exerçant leurs activités surtout sur le marché canadien n'ont tout simplement pas l'occasion d'évaluer des structures industrielles plus complètes. Enfin, en raison de la réglementation canadienne, les banques ne se sont pas autant intéressées aux nouvelles structures.

Si le modèle du *keiretsu* japonais ne peut pratiquement pas être reproduit au Canada dans son intégrité (en raison des différences juridiques, culturelles et sociales), comment le secteur bancaire canadien peut-il répondre aux défis posés par cette extraordinaire structure industrielle?

L'enjeu pour les banques canadiennes consiste à rechercher les possibilités de créer de telles alliances industrielles et d'améliorer ainsi leurs propres perspectives de rentabilité à long terme au chapitre du financement. Malheureusement, aucune étude sérieuse n'a encore été publiée sur les conséquences de telles structures pour le Canada, qui devraient évidemment être adaptées aux besoins canadiens. En outre, si le modèle japonais arrive à démontrer sa rentabilité à long terme, alors la technologie deviendra nécessairement un facteur déterminant. Par ailleurs, ceci suggère que les services d'information et les bases de données financières devront s'internationaliser et s'enrichir d'une compétence technologique.

Pour l'instant, il semble que le secteur bancaire canadien ne soit pas encore convaincu de la valeur d'une structure du genre *keiretsu* pour le Canada, ni même de la pertinence d'opérations de banque d'affaires selon le modèle décrit précédemment.

Les détracteurs de la structure *keiretsu* adaptée au Canada invoquent le plus souvent une concentration excessive des entreprises. Dans un contexte de commerce international, toutefois, de

telles objections seraient non fondées. La concurrence mondiale qui s'intensifie au sein d'un grand nombre de secteurs industriels prouve indéniablement que le secteur canadien doit être jugé d'après des normes mondiales. (*Voir*, par exemple, la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada, n° 1 — *Les télécommunications au Canada*, n° 3 — *Le fer et l'acier au Canada*, n° 4 — *Les véhicules automobiles au Canada*, n° 6 — *Les produits pétrochimiques et les résines au Canada*, n° 8 — *Les métaux non ferreux au Canada*, n° 10 — *La machinerie au Canada*, n° 11 — *Les aliments et boissons au Canada*, n° 12 — *L'énergie électrique au Canada*, n° 14 — *L'électronique au Canada*.) Tous ces exemples démontrent que la concurrence s'exerce maintenant à l'échelle mondiale. Les entreprises canadiennes doivent être suffisamment importantes pour être en mesure d'effectuer les investissements qui leur permettront, par exemple, de commercialiser leurs produits sur les marchés mondiaux.

Enfin, une autre objection soulevée à l'égard d'une centralisation des banques canadiennes au sein d'une structure de type *keiretsu* est l'absence d'exemples probants de son efficacité à l'extérieur du Japon. On sait, par exemple, que les banques européennes transformées en banques d'affaires ne sont pas plus rentables que les autres banques européennes[86]. Force nous est donc d'admettre qu'aucune structure comparable n'a encore fait ses preuves à l'extérieur du Japon et, même au Japon, certaines questions subsistent.

Par exemple, la croissance de l'actif des banques japonaises pourrait être liée au prix des biens-fonds à Tokyo; or, s'ils devaient monter en flèche, certaines banques japonaises pourraient subir des pertes importantes. De plus, le marché boursier japonais n'a pas toujours été en hausse, les cours peuvent chuter, même à Tokyo. Étant donné les particularités de la structure *keiretsu*, de telles chutes se répercutent immédiatement sur les banques japonaises. Mais les véritables enjeux de telles activités doivent être débattus au Canada, pas nécessairement dans une perspective de développement technologique d'ensemble, mais en considérant également le développement des banques canadiennes elles-mêmes et la croissance de leur actif.

On semble d'ailleurs vouloir engager le débat, limité pour l'instant aux questions d'économies d'échelle et de concurrence au sein du secteur bancaire canadien. D'une part, on se préoccupe davantage des économies d'échelle au sein du secteur bancaire canadien et, d'autre part, la déréglementation a été proposée justement pour accroître la concurrence. D'ailleurs, globalement, la preuve que la déréglementation intensifie la concurrence, du moins initialement, semble avoir été faite dans d'autres pays et dans d'autres secteurs commerciaux, dont les télécommunications et le transport aérien. Cependant, au moins un représentant du secteur industriel canadien a suggéré qu'une rationalisation du nombre d'entreprises des services financiers serait souhaitable dans le cadre de la déréglementation et créerait de nouvelles occasions d'affaires sur le plan international[87]. D'autres observateurs compétents du secteur semblent du même avis[88]. Les arguments en faveur d'établissements bancaires plus importants sont énumérés ci-dessous :

- un actif plus important permettant d'établir des alliances industrielles plus fortes;
- un accès plus concurrentiel aux marchés financiers;
- de meilleures occasions de développer et d'utiliser l'informatique;
- des ressources suffisantes pour établir des réseaux internationaux de succursales.

Les faits et les prévisions exposés jusqu'ici démontrent la pertinence d'une telle rationalisation au Canada. Tous les facteurs énumérés ci-avant justifient une rationalisation au sein d'un marché mondial. Le dernier facteur est particulièrement décisif; il serait en effet difficile de réfuter les objections relatives à une trop grande concentration des entreprises si le Canada n'est pas concurrentiel sur le plan mondial.

Il convient également de s'assurer qu'une structure bancaire canadienne rationalisée est en mesure de jouer un rôle sur le plan mondial au chapitre des nouvelles structures de financement, dont le financement des prises de contrôle. Si de telles formules devaient s'avérer déterminantes pour la

rentabilité des banques, les banques canadiennes devraient donc se doter de moyens leur permettant d'examiner, de proposer, de structurer et de financer des affaires précises mettant en relation des entreprises de croissance du secteur de la technologie et des sociétés d'exploitation des ressources, des entreprises de commerce de gros et de détail, des entreprises du secteur des services et des fabricants.

Évaluation des stratégies

Puisque les banques et les sociétés de fiducie canadiennes effectuent des investissements comparables à ceux de leurs concurrents sur le plan mondial, disposent d'une technologie maison perfectionnée et peuvent profiter d'économies d'échelle, leurs stratégies en matière de technologie sont viables, comme en témoigne le succès de leurs gammes de produits actuellement sur le marché. Les grandes banques et sociétés de fiducie se sont dotées de systèmes d'envergure mondiale et leurs réseaux de succursales comptent parmi les plus réputés au monde.

Cependant, la gamme de services que proposent actuellement les banques canadiennes pourrait bientôt ne plus être adéquate. Le financement des prises de contrôle pourrait en effet s'imposer de plus en plus, ce qui suppose une nouvelle technologie (par exemple, des bases de données davantage orientées vers les marchés internationaux) et une nouvelle compréhension du rôle de la technologie sur le marché mondial.

Les banques étrangères de l'annexe II pourraient survivre si elles continuaient d'offrir des produits spécialisés et de s'orienter vers certains créneaux grâce à la possibilité qu'elles ont de pouvoir utiliser les ressources de leur société mère sur le plan de la connaissance des marchés internationaux et de l'analyse des progrès technologiques. Elles pourraient même être en mesure d'améliorer leur rentabilité par une spécialisation encore plus marquée.

Quoique viables, les stratégies technologiques des établissements financiers régionaux seront soumises à des pressions de plus en plus grandes. Leurs réseaux personnels sont viables uniquement lorsqu'ils sont intégrés à une technologie normalisée.

Quant aux stratégies de nombreuses petites sociétés de fiducie et coopératives de crédit locales, elles ne sont pas viables. L'avantage concurrentiel assuré dans le passé grâce à l'innovation et à un service personnalisé s'effrite et les économies d'échelle et les ressources dont elles disposent pour établir et soutenir de vastes réseaux informatiques et systèmes d'information électronique lui font défaut. L'absence de normes uniformes et d'un réseau commun paralyse le système des coopératives de crédit.

La rationalisation a réduit le nombre de coopératives de crédit canadiennes de 15 p. 100 entre 1985 et 1989, malgré une hausse de l'actif total de 42 p. 100. Or, pour survivre, il leur faudra favoriser cette rationalisation. Par principe, le mouvement des coopératives de crédit s'est opposé à la centralisation et aux systèmes à succursales multiples, mais elles s'y voient contraintes par les forces du marché.

La politique gouvernementale

Le gouvernement peut influencer le rythme des innovations technologiques du secteur bancaire canadien par sa réglementation, son engagement envers le secteur industriel et ses programmes d'information. Toutefois, contrairement aux gouvernements français, anglais et américain, le gouvernement canadien n'a pas joué un rôle direct majeur en ce domaine sur le plan réglementaire.

Les politiques adoptées par le gouvernement n'ont pas favorisé l'innovation technologique au sein du secteur bancaire. Le gouvernement a tardé à adopter les nouvelles technologies d'automatisation bancaire comme le virement direct et l'échange de données informatisé. Le gouvernement fédéral fait cependant face à un réel dilemme. À titre de principal utilisateur du système postal canadien, le gouvernement était peu disposé à imposer le virement direct dans le cas des allocations familiales, des prestations d'aide sociale et des prestations de retraite. De plus, la politique gouvernementale qui recommande une répartition des contrats entre les banques freine également

l'innovation. D'un autre côté, on peut affirmer que l'avancement technologique des banques canadiennes n'a pas été compromis par ces politiques. Quoiqu'il en soit, le gouvernement adhère de plus en plus aux systèmes de règlement électronique.

Par son pouvoir réglementaire, le gouvernement doit rechercher une juste mesure entre, d'une part, la concurrence et l'accessibilité aux services financiers et, d'autre part, la solvabilité du système bancaire et la confiance qu'il inspire. Bref, le gouvernement devrait continuer à lever certaines barrières aux investissements étrangers et faciliter l'accès des firmes étrangères à nos marchés, tout en obtenant un même traitement pour les sociétés canadiennes à l'étranger. Il devrait également lever les derniers obstacles au commerce des services financiers qui freinent l'innovation. Parallèlement, il devrait simplifier la réglementation et coopérer avec les autres pays pour imposer aux établissements financiers des règles plus strictes en matière de déclaration et de supervision. Enfin, il devrait mettre les propositions actuelles visant la déréglementation du secteur en application.

Grâce à son pouvoir réglementaire, le gouvernement peut également influer sur la nature de la concurrence au sein du secteur des télécommunications. Le système de télécommunications actuel du Canada est parmi les meilleurs au monde du point vue technologique. Cependant, les conditions en vertu desquelles ce système a été conçu sont de plus en plus remises en question. Le secteur est d'avis que le gouvernement fédéral doit réagir en remaniant profondément l'actuelle politique nationale en matière de télécommunications. Une étude récente sur les télécommunications intitulée *Le pouvoir de choisir*[39] et publiée par l'Association des banquiers canadiens, semble indiquer qu'une déréglementation des télécommunications au Canada permettrait d'accroître la concurrence. Les entreprises spécialisées dans la fabrication de matériel de télécommunication partagent en général le même avis. (Notre propre étude le confirme également. *Voir* la série «Stratégies sectorielles en matière de technologie» du Conseil des sciences du Canada, n° 1 — *Les télécommunications au Canada*).

Le secteur bancaire canadien est particulièrement préoccupé par les contraintes réglementaires limitant la concurrence dans le secteur des télécommunications. En effet, le principal obstacle à l'établissement de réseaux partagés au sein du secteur bancaire est le coût des télécommunications. Des opérations comparables coûtent de cinq à six fois plus cher au Canada que dans l'État de New York. Or, il est tout à fait inadmissible qu'une ressource aussi essentielle pour le secteur soit aussi coûteuse.

Le secteur bancaire pense que la politique en matière de télécommunications doit être remaniée de façon à donner plus de pouvoir aux utilisateurs au chapitre du service et de la tarification des télécommunications. En matière de télécommunications, les établissements financiers canadiens qui veulent améliorer leur position concurrentielle, particulièrement sur les marchés internationaux, ne doivent plus s'en tenir à des considérations de coûts, mais également percevoir l'avantage concurrentiel que les télécommunications peuvent leur procurer sur le plan stratégique.

Enfin, en diffusant de l'information, le gouvernement peut favoriser la conception d'applications privées à valeur ajoutée dans des domaines précis grâce au partage des connaissances en matière de technologie et ainsi favoriser la création de produits différenciés qui assurent un avantage concurrentiel.

Conclusion

Les années 1990 marqueront une période de changement rapide et d'incertitude au sein du secteur bancaire. Les établissements les plus vulnérables perdront leur part de marché au profit des établissements offrant la gamme complète des services financiers et des établissements spécialisés. Les réseaux de distribution feront la différence et les réseaux interétablissements connaîtront une croissance rapide.

Les opérations bancaires internationales — axées davantage sur les secteurs commercial et industriel que sur le secteur de détail — seront monopolisées par les 25 premières banques, dont 18 japonaises, six européennes et une américaine. Ces banques seront présentes sur tous les marchés, tandis que les 100 premières banques offriront la plupart des services sur un grand nombre de marchés. Les plus grands établissements financiers canadiens prendront une orientation multinationale, mais ne seront vraisemblablement pas au nombre des banques internationales, à moins que la rationalisation que certains représentants du secteur canadien prônent ne devienne réalité.

Tendances sur le plan technologique

Les progrès technologiques s'accéléreront et le cycle de vie des produits continuera de diminuer. Comme les innovations technologiques seront éphémères, les banques seront forcées d'accélérer le processus de développement de nouveaux produits. Le porte-parole d'une banque a d'ailleurs affirmé que d'ici 1995, il prévoyait être en mesure de concrétiser un projet de système dans un délai de 90 jours alors qu'il faut aujourd'hui compter une année complète. En général, d'un point de vue technologique, les banques canadiennes sont actuellement à l'avant-garde et rien ne semble pour l'instant devoir leur ravir cette position enviable. La technologie au sein du secteur bancaire ne devrait pas constituer une préoccupation majeure ni à court ni à moyen terme étant donné les moyens dont dispose actuellement le secteur bancaire canadien.

Pressions concurrentielles

L'accroissement comme le maintien de la clientèle feront l'objet d'une concurrence plus intense, ce qui entraînera une plus grande rationalisation au sein du secteur.

Les établissements financiers canadiens devront également faire face à la menace de tiers comme les fournisseurs de réseaux à valeur ajoutée qui recherchent des occasions de rentabiliser leur investissement en offrant plus de services bancaires. Par exemple, IBM conçoit actuellement un réseau d'échange de données informatisé entièrement intégré éliminant la nécessité de recourir aux intermédiaires que sont les banques. D'ailleurs, certains dirigeants affirment que les réseaux à valeur ajoutée américains constituent la plus grande menace, ce qui explique pourquoi certaines banques investissent massivement dans des systèmes d'échange de données informatisé et de télévirement au point de vente.

Les importantes quasi-banques qui sont établies aux États-Unis ou ailleurs et qui possèdent de vastes blocs de capital devront également être surveillées de près (par exemple, la trésorerie d'importantes entreprises multinationales).

Toutefois, le principal enjeu sur le plan de la concurrence demeure la capacité des banques canadiennes à établir des liens solides avec leur clientèle. Les sociétés canadiennes croîtront-elles? Seront-elles financées par des banques canadiennes?

Annexe — Cadre d'analyse des stratégies en matière de technologie

Dans le cadre de la méthode d'analyse de chaque secteur, le Conseil des sciences du Canada a cherché, dans la mesure du possible, à évaluer les stratégies des entreprises en matière de technologie conformément au schéma suivant :

produit			
procédé			
	adoption et adaptation	innovation	percée

Catégories de stratégies

Adoption et adaptation : Acquérir une technologie et l'adapter afin de s'en servir pour soutenir la concurrence.

Innovation : Améliorer progressivement la technologie gagnante afin d'obtenir une plus grande part du marché ou de conserver son avantage concurrentiel.

Percée : Chercher à créer une discontinuité sur le marché et, par ce moyen, devancer les concurrents.

Les études de cas d'entreprises ont généralement porté sur au moins sept paramètres clés qui influent sur la stratégie d'une entreprise en matière de technologie :

- trois paramètres internes :
  - la position concurrentielle,
  - la capacité d'innover,
  - la stratégie et la vision;
- quatre paramètres externes :
  - les demandes du client,
  - la rivalité concurrentielle,
  - les conditions d'approvisionnement,
  - la technologie disponible.

La méthode prévoyait aussi essentiellement un processus en trois étapes pour chaque secteur. Dans la première étape, un ou plusieurs entrepreneurs ont analysé les éléments principaux de la compétitivité et de la performance en matière de R-D du secteur canadien et de ses principaux concurrents étrangers. La deuxième étape comprenait l'évaluation du ou des rapports préparés à contrat, la discussion avec les entrepreneurs et autres experts, une recherche maison supplémentaire et la préparation d'une ébauche de rapport du Conseil. Au cours de la troisième étape, des spécialistes de l'extérieur ont formulé des observations sur l'une ou sur plusieurs des ébauches du rapport du Conseil,

qui ont alors été révisées et raffinées au besoin, à la suggestion de la personne ressource de ce secteur au sein du comité chargé du projet (*voir* les remerciements). Pour certains secteurs, la troisième étape comptait aussi la participation de plusieurs spécialistes de l'extérieur dans le cadre d'un petit atelier de travail, dont une partie a permis de définir certains éléments d'un plan d'action possible pour le secteur. Le rapport a ensuite été soumis pour approbation finale au Comité de direction du Conseil des sciences, avant d'être envoyé à Industrie, Sciences et Technologie Canada.

Notes

1. «International Banking Survey», *The Economist*, Londres, 7 avril 1990.
2. Canada Consulting Cresap, *Banking*, rapport préparé pour le Conseil des sciences du Canada, 1991 (inédit), p. 5.
3. *Ibid.*, p. 8.
4. *Ibid.*, p. 10.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*, p. 12.
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*, p. 18.
9. *Ibid.*, p. 13.
10. *Ibid.*, p. 14.
11. Données fournies par l'Association des banquiers canadiens.
12. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 8.
13. *Ibid.*, p. 9.
14. Données fournies par Industrie, Sciences et Technologie Canada.
15. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 10. Veuillez noter que l'actif géré peut contribuer à exagérer l'importance de l'actif des sociétés de fiducie par rapport à celui des banques, en raison de la nature fiduciaire de certains services offerts par les sociétés de fiducie.
16. *Ibid.*, p. 11.
17. *Ibid.*, p. 23.
18. *Ibid.*, p. 22.
19. *Ibid.*, p. 18.
20. *Ibid.*, p. 20.
21. *Ibid.*

22. La Banque du Canada, propriété exclusive du gouvernement du Canada, est la banque centrale du Canada ou le gestionnaire de son portefeuille. Elle a été créée «... pour réglementer le crédit et la monnaie dans l'intérêt de la vie économique de la nation, pour contrôler et protéger la valeur de la monnaie nationale sur les marchés internationaux, pour atténuer, autant que possible par l'action monétaire, les fluctuations du niveau général de la production, du commerce, des prix et de l'emploi, et, de façon générale, pour favoriser la prospérité économique et financière du Canada.» *Lois révisées du Canada, 1985*, vol. 1, chap. B-2, préambule.

23. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 7.

24. *Ibid.*, p. 13.

25. *Ibid.*, p. 14.

26. *Ibid.*, p. 15.

27. Document légal qui établit, représente ou atteste un ou des droits de propriété. Même s'il existe différentes définitions juridiques du terme, dans son sens habituel, une valeur mobilière est représentée par un billet, une obligation, une action ou une reconnaissance de dette.

28. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 36.

29. *Ibid.*

30. *Ibid.*, p. 30.

31. *Ibid.*, p. 45.

32. *Ibid.*, p. 31.

33. *Ibid.*, p. 126.

34. *Ibid.*, p. 45.

35. Bill Sapporito, «The bill is due at American Express», *Fortune*, 18 novembre 1991, p. 99.

36. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 81.

37. *Ibid.*

38. *Ibid.*

39. *Ibid.*, p. 82.

40. *Ibid.*, p. 83.

41. *Ibid.*, p. 84.

42. *Ibid.*, p. 85.

43. *Ibid.*

44. *Ibid.*, p. 86.

45. *Ibid.*

46. Données fournies par l'Association des banquiers canadiens.

47. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 66.

48. *Ibid.*, p. 91.

49. *Ibid.*, p. 46.

50. *Ibid.*

51. *Ibid.*, p. 91.

52. *Ibid.*

53. *Ibid.*

54. *Ibid.*

55. *Ibid.*, p. 47.

56. *Ibid.*, p. 48.

57. *Ibid.*

58. *Ibid.*

59. *Ibid.*, p. 49.

60. *Ibid.*, p. 50.

61. *Ibid.*

62. *Ibid.*

63. *Ibid.*, p. 51.

64. *Ibid.*, p. 52.

65. *Ibid.*, p. 94.

66. *Ibid.*, p. 97.

67. *Ibid.*, p. 96.

68. *Ibid.*, p. 95.

69. Rapports annuels des banques françaises, 1989.

70. Canada Consulting Cresap, *op. cit.*, p. 98.

71. *Ibid.*, p. 99.

72. *Ibid.*, p. 78.

73. *Ibid.*, p. 79.

74. *Ibid.*, p. 66.

75. *Ibid.*, p. 70.

76. *Ibid.*

77. *Ibid.*, p. 41.

78. *Ibid.*, p. 39.

79. *Ibid.*, p. 117.

80. Communication personnelle de la société The Network Inc. au Conseil des sciences du Canada.

81. Pour un exposé complet de quelques-unes de ces variables de croissance, *voir* Terence Corcoran, «Are our banks in a growth straitjacket?», *Globe and Mail*, 24 juillet 1991, p. 132.

82. «Mighty Morgan», *BusinessWeek*, 13 décembre 1991, p. 64.

83. Les paragraphes suivants sont largement inspirés de Richard Wright, «Key financing relationships in Japan», dans *Bridging the Gap*, rapport d'un atelier organisé par le Conseil des sciences du Canada à Toronto, les 24 et 25 novembre 1988.

84. Alex Taylor, «Toyota», *Fortune*, 19 novembre 1990, p. 69.

85. Carla Rapaport, «Why Japan keeps on winning», *Fortune*, 15 juillet 1991, pp. 76-85.

86. Alfred Steinherr et Christian Huveneers, *Universal Banks: The Prototype of Successful Banks in the Integrated European Market*, Bruxelles, Centre pour l'étude des politiques publiques européennes, 1990.

87. Robert Korthals, président, Banque Toronto-Dominion, discours devant l'assemblée annuelle de 1991 de l'Association des banquiers canadiens, cité par Terence Corcoran, *Globe and Mail*, 24 juillet 1991, p. B2.

88. Donald Fullerton, président, Banque Canadienne Impériale de Commerce, cité par Heather Whyte, *Financial Post*.

89. Association des banquiers canadiens, *Le pouvoir de choisir*, Toronto, 1991.